



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

“Estrategia de marketing en la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica. Caso: empresa Belles Lunettes 2011 - Francia”

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración
con mención en Marketing

AUTOR

Diana Guilliana SORIA REID

ASESOR

Jorge Vicente MAYURÍ BARRÓN

Lima, Perú

2012

Referencia bibliográfica

Soria, D. (2012). *Estrategia de marketing en la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica. Caso: empresa Belles Lunettes 2011 - Francia*. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración con mención en Marketing. Unidad de Posgrado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

DEDICATORIA

La presente investigación se la dedico de manera especial a mis padres Deysy y José que hicieron tantos sacrificios admirables para que logre mis metas y objetivos tan solo impulsados por su amor infinito. A mi esposo Patrick a quien amo y admiro y quien me demuestra cada día mediante sus actos su amor incondicional. A mis hermanos Regina y José a ustedes quienes han sido un gran ejemplo a seguir para mí desde siempre y quienes son los mejores amigos que he tenido en la vida. A mis ahijaditos André y Reginita. A mi familia que es el regalo más grande que Dios me ha dado, muy en especial a ti abuelita querida que siempre has sido un ejemplo de lucha. A mis profesores, a todos Uds. Quienes me han convertido en la profesional que soy ahora. A todos Uds. A quienes siempre respetaré y admiraré profundamente, y a ti mi querida San Marcos a quien siempre llevaré en mi corazón y a la que siempre representare con orgullo donde quiera que vaya.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento infinito a los que contribuyeron a este esfuerzo:

- A Dios, por su amor y por todas sus bendiciones en mi vida.
- A mis padres, por haberme enseñado a luchar, por haber siempre creído en mí y por haberlo arriesgado todo por mis sueños.
- A mi amado esposo, por su apoyo y por su amor incondicional.
- A mis hermanos, por ser mis mejores amigos y por ser gran ejemplo a seguir.
- A todos aquellos grandes profesores que dejaron una huella imborrable en mí, que me inspiraron y me enseñaron a dar siempre lo mejor de mí a pesar de los obstáculos que puedan presentarse en el camino de la vida.
- A mi asesor el Dr. Jorge Mayurí Barrón, por haber hecho posible esta tesis.
- A mi alma mater, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por la extraordinaria educación recibida en sus aulas.
- Gracias, a todos los que de una manera u otra han participado y colaborado conmigo en la realización de esta investigación.

ÍNDICE

Dedicatoria

Resumen

Abstract

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Situación problemática	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3 Justificación teórica	5
1.4 Justificación práctica	6
1.5 Objetivos de la investigación	7
1.5.1 Objetivo general	7
1.5.2 Objetivos específicos	8
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	 9
2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación	9
2.2 Antecedentes de investigación	10
2.2.1 Antecedentes internacionales	10
2.3 Bases teóricas	19
2.3.1 Breve historia de planificación estratégica	19
2.3.2 Planificación estratégica	29
2.3.3 La distribución	36
2.3.4 Marketing y dirección estratégica de la empresa	39
2.4 Cadena de tiendas Belles Lunettes	47
2.5 Marco conceptual	62

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	67
3.1 Tipo y diseño de investigación	67
3.2 Estrategia de prueba de hipótesis	68
3.3 Operacionalización de las variables	70
3.3.1 Variable independiente: Estrategias de marketing	70
3.3.2 Variable dependiente: Cadena de tiendas Belles Lunettes	71
3.4 Unidad de análisis	71
3.5 Población y muestra	72
3.6 Técnicas de recolección de datos	73
3.7 Análisis y procesamiento de la información	74
 CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	 75
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados	75
4.2 Pruebas de hipótesis	86
4.3 Presentación de resultados	93
 CONCLUSIONES	 98
RECOMENDACIONES	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
ANEXOS	117

RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1: Oportunidades Óptica Nuevo Milenio	11
Tabla 2: Fortalezas Óptica Nuevo Milenio	11
Tabla 3: Amenazas Óptica Nuevo Milenio	12

Tabla 4: Análisis FODA de la empresa Belles Lunettes	50
Tabla 5: Interpretación de resultados según intervalos de correlación	70
Tabla 6: Influencia de las Estrategias de Marketing en la Cadena de Tiendas Belles Lunettes	93

RELACIÓN DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organización y cultura organizacional	28
Ilustración 2: El proceso de planeación estratégica	35
Ilustración 3: Marketing y dirección estratégica	41
Ilustración 4: La pirámide estratégica	42
Ilustración 5: Relaciones entre la estrategia y el plan anual de marketing	44
Ilustración 6: Factores de supervivencia	47
Ilustración 7: Posicionamiento de la empresa Belles Lunettes	54
Ilustración 8: Relación de la estrategia de marketing en cadena de tiendas De óptica	93

RELACIÓN DE FOTOS

Foto 1: Fachada de una de las tiendas Belles Lunettes	56
Foto 2: Sección de lentes de sol	56
Foto 3: Recepción de una de las tiendas de Belles Lunettes	56

RESUMEN

La investigación “Estrategia de Marketing en la Cadena de Tiendas de una Empresa de Distribución Especializada en Óptica. Caso: Belles Lunettes 2011-Francia “, es una tesis de tipo básico, y con diseños no experimental y transversal.

Se empleó para la contrastación de las hipótesis el modelo estadístico de la correlación de Pearson.

Para el objetivo general se halló que la estrategia de marketing influye, de manera directa y significativa ($p < 0.05$), con las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica. De igual manera se hallaron correlaciones significativas con las dimensiones Plan Estratégico, la Gestión del Marketing, la Velocidad de Respuesta del Marketing y la Eficiencia del Equipo de Marketing.

Se determinó la brecha existente entre las estrategias de marketing que se aplican en la cadena de tiendas, la que se halla entre la gerencia que formula el plan estratégico de marketing, y la gestión del equipo de marketing entendida por la poca información y comunicación existente, con los gerentes de las tiendas, sobre la estrategia aplicada.

Palabras Claves: Estrategias de Marketing. Cadena de Tiendas. Brecha de Marketing

ABSTRACT

The research "Marketing Strategy in Network Stores, a distribution company specializing in optics. Belles Lunettes Case 2011- France ", is a basic type theory, and non-experimental designs and transverse.

The statistical model of Pearson's correlation was employed for the recruitment of the hypothesis.

For the general objective it was found that the marketing strategy influences, so direct and meaningful ($p < 0.05$), with the goals of the network store distribution company specializing in optics. Similarly, significant correlations were found with the dimensions Strategic Plan, Marketing Management, Response Speed and Efficiency Marketing Team Marketing.

We determined the gap between marketing strategies that are apply in the retail network, which lies between that Formula Management Strategic Marketing Plan, and the management of the marketing team understood by the lack of information and communication, with the managers of shops, on the strategy applied.

Keywords: Marketing Strategies. Network Stores. Marketing Gap

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la investigación ha sido el hallar la relación existente de la “Estrategia de Marketing en la Cadena de Tiendas de una empresa de Distribución especializada en Óptica. Caso: Belles Lunettes 2011- Francia”. Para ello, se analizó y evaluó la estrategia concebida por el departamento de marketing así como las diferentes acciones propuestas por dicho departamento y su aplicación concreta en las 100 tiendas con las que cuenta dicha empresa, sin tener en cuenta a las franquicias, ya que estas no son controladas de manera directa por el departamento de marketing, sino que tienen una administración independiente.

Actualmente, el crear una estrategia de marketing exitosa, requiere del uso de un proceso de gestión de personas, pues se reconoce, en administración, que el personal es una de las claves del éxito de toda empresa. Para el caso de Belles Lunettes, el personal al estar habituado a trabajar en el mundo de la óptica, se considera que se halla más capacitado para comprender las estrategias que plantea el departamento de marketing.

La investigación, logró determinar, que cuando no se logra gestionar de manera adecuada al personal, de parte del departamento de marketing, puede generarse una *brecha*, existente entre la *formulación del plan estratégico de marketing* y la *gestión en la velocidad de respuesta del personal*, y que se explica adicionalmente por la poca comunicación no logrando por ello satisfacción del consumidor, y probablemente una pérdida del mismo, al no sentirse identificado con la empresa.

El primer capítulo, comprende el planteamiento del problema, donde se fijan el problema y los objetivos de la investigación. El segundo capítulo, describe los

estudios que otros autores han realizado sobre el tema, y el marco teórico construido sobre las estrategias de marketing y la cadena de tiendas, resaltando la importancia que tiene el marketing como instrumento eficaz para desarrollar un cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

El tercer capítulo, comprende la metodología, tipo y diseño de la investigación y la estrategia de la prueba de hipótesis. El cuarto capítulo muestra los resultados y discusión de ello, así como la contrastación de la prueba de hipótesis.

Finalmente se presentan las conclusiones de la investigación y se proponen algunas recomendaciones.

CAPITULO 1 : INTRODUCCION

1.1 Situación problemática

El presente proyecto nace de la observación de cómo se organiza, gestiona y controla una cadena de tiendas con éxito, como tarea de un departamento de marketing en una tienda óptica europea a la cual denominamos “Belles Lunettes”, que cuenta actualmente con una cadena de tiendas compuesta de 100 tiendas en Francia.

El punto de partida de la investigación es el análisis de la relación existente entre el departamento de marketing de la empresa “Belles Lunettes” y su cadena de tiendas. De manera concreta se analiza la estrategia concebida por el departamento de marketing así como las diferentes acciones propuestas por dicho departamento y su aplicación concreta en las 100 tiendas con las que cuenta dicha empresa, sin tener en cuenta a las franquicias, ya que estas no son controladas de manera directa por el departamento de marketing, sino que tienen una administración independiente.

Toda la información que es proporcionada en la investigación es real y actual, motivo por el cual utilizaré el seudónimo “Belles Lunettes” cada vez

que me refiera a la empresa que es analizada, en razón de un acuerdo de confidencialidad con la empresa.

El tema de investigación es importante pues el mercado de la óptica en Francia está mucho más desarrollado que el mercado de la óptica en nuestro país, y los niveles de rentabilidad también son mucho más elevados. Cabe resaltar que Francia es el país en donde nació, lo que hoy conocemos como *gran distribución*, fenómeno que dió origen a la *gran distribución especializada o comercialización especializada* la cual está muy desarrollada en Francia y en Europa en general.

En toda empresa, el objetivo final es vender los productos que ella propone de manera accesible a los consumidores. Para poder cumplir dicho objetivo, y en particular en el mercado de la gran distribución especializada, se debe contar con una red de tiendas bien desarrollada para poder lograr que el producto sea conocido y aceptado por los consumidores. Sin embargo ello no es suficiente, es necesario contar también, con un soporte administrativo, es decir, contar con los departamentos adecuados en la casa matriz de la empresa, pues son ellos los que darán a las tiendas todos los elementos necesarios para que ellas puedan desempeñar la función de ventas de la manera más idónea.

En la empresa Belles Lunettes existen muchos departamentos internos (marketing, comunicación, ventas, finanzas, etc.) que trabajan en equipo con la finalidad de que su cadena de tiendas tenga un funcionamiento correcto. Según la investigación realizada, existen un conjunto de factores internos que crean una “brecha” entre la estrategia de marketing de la empresa, la cual es concebida por su departamento de marketing y la aplicación de esta estrategia en cada una de las tiendas que conforman la cadena. Son numerosos los factores que han originado el presente estudio. Factores que han sido observados de manera directa tanto en las oficinas del departamento de marketing como en las tiendas de Belles Lunettes y que han dado nacimiento a la problemática de esta investigación.

Dichos factores son:

- Belles Lunettes es una empresa relativamente joven y que actualmente se encuentra en proceso de expansión, gracias a la multiplicación durante los años 2010 y 2011 de sus tiendas y franquicias, aspecto que hace que la administración de las tiendas se vuelva cada vez más complicado.
- Existen tratamientos administrativos extremadamente diferentes dentro del departamento de marketing, lo cual crea gran confusión y demora en la aplicación de las acciones de marketing.
- El mercado de la óptica francés es un mercado altamente competitivo, cada día una nueva tienda de óptica abre en Francia. Este hecho obliga a las empresas a innovar cada vez más y a alinear su estrategia según las necesidades del mercado.
- El mercado de la óptica en Francia está muy dividido. El 60% de la participación de mercado está en manos de empresas independientes. Dicha independencia les permite reaccionar de manera más rápida frente a las necesidades del consumidor.
- Las personas que trabajan en las tiendas de la empresa Belles Lunettes son básicamente oculistas y no tienen experiencia en ventas. Son personas que provienen de una carrera médica y que no tienen conocimiento de la importancia de la visión estratégica en términos de marketing.
- Los cambios internos ligados al proceso de fusión de la empresa han ocasionado muchos problemas relacionados con el departamento de marketing y la supply chain o cadena de aprovisionamiento, que depende del departamento de marketing. En consecuencia existen

dificultades para enviar la mercancía y las herramientas de trabajo a la empresa internamente.

- Los cambios internos en los diferentes departamentos de la casa matriz y en especial en el departamento de marketing han afectado el flujo de comunicación entre la casa matriz y las tiendas.
- La empresa cuenta con conceptos diferentes para cada una de sus tiendas, el merchandising es muy incipiente aun y no ha logrado la unificación de los conceptos de la empresa.

Todos los factores anteriormente mencionados, han sido el origen de la siguiente pregunta que es la base de la problemática del presente estudio.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

- ¿De qué manera influye la estrategia de marketing en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo la aplicación de un Plan Estratégico de Marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica?
- ¿Cómo la Gestión del Marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica?
- ¿Cómo la Velocidad de Respuesta del Marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica?
- ¿Cómo la Eficiencia del Equipo de Marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica?

1.3 Justificación teórica

El desarrollo de la investigación nos va a permitir comprender como funciona el departamento de marketing de una empresa de distribución especializada europea, los problemas que pueden existir en la cadena de tiendas, así como las consecuencias de la existencia de una brecha estratégica entre los diferentes actores implicados en el presente estudio, por ejemplo una brecha en la comunicación de la estrategia.

La comunicación es un elemento muy importante ya que todo tipo de problemas se pueden originar cuando existe una interferencia o una demora en la llegada de la información, ya sea por parte del departamento de marketing cuando este intenta aplicar las diferentes acciones de marketing en la cadena de tiendas de la empresa Belles Lunettes, o por parte de las distintas sucursales que algunas veces se toman demasiado tiempo para aplicar una acción de marketing sencilla. Finalmente los más afectados serán el consumidor y la empresa Belles Lunettes, sobre todo esta última pues sus ventas se ven disminuidas considerablemente.

La distribución especializada está muy desarrollada en Francia y en Europa sin embargo es aún incipiente en el mercado peruano, ya que casi todo lo que compramos está concentrado en las grandes tiendas por departamento como Saga o Ripley y las cadenas de tiendas ópticas son principalmente de capitales extranjeros.

Se considera que la investigación servirá de punto de partida a las empresas peruanas del mercado de la óptica o de la distribución especializada que están pensando en expandirse, utilizando como base no solo la experiencia exitosa de la empresa Belles Lunettes, sino también los errores que ha cometido dichas empresas tomándolos como ejemplo para mejorar.

1.4 Justificación práctica

El tratar este tema permite realizar un aporte al sector óptico, ya que es muy difícil encontrar información destinada a dicho sector, y el caso que se analiza servirá de ejemplo no solo para las empresas del sector óptico, sino

también para las empresas de otros sectores de la distribución especializada.

El tema es novedoso, ya que podremos analizar el funcionamiento desde una óptica interna, de una cadena de ópticas francesa, lo cual representa una oportunidad de analizar cómo funcionan las empresas en otros países, además es un tema que no tiene precedentes, pues es evidente que hasta el momento no existen estudios relacionados con el sector óptico francés en nuestro país.

Este estudio es viable, pues el hecho de trabajar en el departamento de marketing de la empresa “Belles Lunettes” ha permitido tener acceso a la información necesaria para concretar el presente estudio.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Determinar de qué manera influye la estrategia de marketing en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

1.5.2 Objetivos específicos

Evaluar cómo la aplicación de un Plan Estratégico de Marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

Evaluar cómo la Gestión del Marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

Evaluar cómo la Velocidad de Respuesta del Marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

Evaluar cómo la Eficiencia del Equipo de Marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

CAPITULO 2 : MARCO TEÓRICO

2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se utilizó el paradigma crítico-propositivo por las siguientes razones:

a. Con el paradigma seleccionado se tiene como alternativa la realización de cambios y transformaciones en la realidad concreta, al dar soluciones al problema encontrado y analizado en la empresa Belles Lunettes, lo que permitirá que ésta empresa, pueda ser susceptible a modificaciones que le permita ser más competitiva. Y esto debido a los cambios continuos del entorno a los que se enfrenta, y que son un factor determinante para la realización del proyecto, a más de desarrollar actividades de calidad, estarán enfocadas al mejoramiento de la empresa para poder enfrentar los retos del cambio a todo nivel.

b. Con la utilización de este paradigma crítico-propositivo, se tiene también en cuenta, los valores éticos y morales del investigador, lo que asegura que

la información sea precisa, real y confiable para la toma de decisiones. Es importante establecer que el hallazgo de las variaciones a las que está sujeta toda investigación, permite únicamente mejorar lo antes investigado, es decir, poder interpretar de manera precisa los resultados que se obtengan, y realizar propuestas viables de realización en el corto plazo.

2.2 Antecedentes de investigación

2.2.1 Antecedentes internacionales

Lizcano Martínez, Leonardo, (2004), en la tesis “Plan de negocios para la creación de una sucursal de óptica Nuevo Milenio en el Centro Comercial Plaza de las Américas”, en la Facultad de Ingeniería Industrial para optar el grado de Ingeniero Industrial, de la Pontificia Universidad Javeriana- Bogotá, Colombia, llego a las siguientes conclusiones:

- a) La empresa Óptica Nuevo Milenio presenta un crecimiento económico gracias a la atención, productos y calidad de su servicio, por la que los directivos tuvieron que buscar sitios estratégicos para prestar servicios en otra parte de la ciudad, donde tenga actualmente la Óptica Nuevo Milenio, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Tabla 1 : Oportunidades Óptica Nuevo Milenio

OPORTUNIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la capacidad financiera de la óptica para colocar una sucursal en otro punto de la ciudad. • Tener un stock de lentes CR-39 y una biceladora para entregar los trabajos en el mismo día de la venta. • Convenios con EPS, para ampliar el nicho del mercado. • Desarrollar campañas de salud visual en pueblos cercanos a la ciudad de Bogotá. • Repartir publicidad en barrios cercanos a el establecimiento de la óptica. • Llamar a los pacientes que se han atendido en la óptica para realizarles el control periódico y de esta manera generar nuevas ventas y hacer seguimiento al cliente. • Existen las fuentes para desarrollar bases de datos. 	

Fuente. Datos tomados de Lizcano Martínez, Leonardo (2004)

Tabla 2 : Fortalezas Óptica Nuevo Milenio

FORTALEZAS	
Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en lanzamientos e inducciones de nuevos lentes que hacen los proveedores, para brindar una mejor explicación al cliente. • El ambiente laboral es agradable, existe confianza entre los empleados.
Ventas y Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • La atención en el momento de explicarle al cliente es óptima, se utilizan ayudas como lentes, catálogos, revistas, etc. • Servicio de oftalmología. • Convenios para realizar Cirugías láser (Con terceros).
Instalaciones y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de código de barras para sus productos que agilizan el proceso de las ventas y el control de inventarios. • Instalaciones adecuadas, (Iluminación, vitrinas, capacidad del local, etc.) • Equipos y aparatos nuevos. • El sistema de información interno presta soporte a sus empleados de una manera adecuada. • El control y manejo de inventarios es adecuado.
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad financiera estable. • Se cumple con todos los requisitos legales que existen en la actualidad. • Contador con experiencia. • Buen crédito.
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan campañas visuales en barrios cercanos y alejados a la óptica para captar mercado. • Las iglesias anuncian las campañas visuales en las misas.

Fuente. Datos tomados de Lizcano Martínez, Leonardo (2004)

Tabla 3 : **Amenazas Óptica Nuevo Milenio**

AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia elevada. • Capacidad de respuesta alta de la competencia. • Servicios secundarios como cirugías láser han abarcado un porcentaje del mercado. • Se pierde mercado de accesorios como estuches, cordones, gafas de sol por ventas informales en la calle y semáforos. • Ventas televisivas de gafas con lentes antirreflejo sin formulas. • Las farmacias y droguerías venden soluciones para lentes de contacto a precios muy económicos.

Fuente. Datos tomados de Lizcano Martínez, Leonardo (2004)

- b) La investigación tuvo como objetivo identificar un Plan de Negocios para la Sucursal de la Óptica Nuevo Milenio, que estaría situada en Plaza de las Américas. Para ello, se empleo una metodología de estrategias de marketing que permitió estructurar un plan de negocios, y resultado de gran avance para que la empresa lo ponga en práctica, en futuras investigaciones relacionadas con este tema.

Rodríguez López, Laura (2010), en su tesis “Diseño de estrategias de marketing viral a partir de una herramienta de gestión CRM para centros comerciales: Caso centro Comercial Cable Plaza en la Ciudad de Manizales”, para optar el grado de Magister en Administración, en la Facultad de Administración de la Universidad de Colombia, Manizales, llego a las siguientes conclusiones:

Evaluando los paradigmas convencionales del marketing, propuso una estrategia de *marketing* que permita, no sólo atraer a los clientes con su aceptación y satisfacerlos, sino también volverlos portadores de una idea y canales de comunicación.

Para lograr esto, identificó aquellos clientes que representen valor e importancia para las empresas u organizaciones, y que puedan ser portadores de una idea positiva del producto o marca (a lo cual se le llamo virus), para realizar una estrategia de marketing viral; usando el poder que ellos tienen de atraer nuevos clientes, a través de sus comunicaciones realizadas diariamente en la cotidianidad y además despertándoles un sentimiento de aprecio y valor por la marca y/o producto; para lograr lo anterior, se debe inicialmente generar sentimientos, emociones y experiencias positivas en el momento de la compra.

Esta identificación de clientes que representan valor para la empresa, puede ser realizada mediante una herramienta de gestión muy utilizada últimamente, el CRM (Customer Relationship Management), gerenciamiento de las relaciones con el cliente, compuesta por la elaboración de:

- a) Una base de datos, la cual suministra “información básica de los consumidores, capturada en todos los puntos de contacto con el cliente: mostrador, teléfono, correo electrónico y otros, que debe usarse para construir una relación valiosa tanto para el consumidor como para la empresa” (García, C., 2007, 64), logrando un conocimiento mayor del consumidor.
- b) Identificando los parámetros básicos para crear un perfil del consumidor y así seleccionar aquellos clientes que puedan ser potencializados, para convertirlos en evangelizadores (personas que creen en la marca y/o producto y quieren dar a conocer a los demás los beneficios o el aprecio que representan para ellos) de una idea clara de marca.

- c) Con el punto b), se logra una lealtad por parte del cliente actual, reflejada no sólo en el incremento de su satisfacción, sus emociones y comportamientos positivos hacia diferentes situaciones con el producto o marca, sino también una transmisión de su experiencia a la red de personas que lo rodean (regando el virus, contagiando a los demás).

Este nuevo *concepto de marketing*, según afirma la investigadora, se puede aplicar a cualquier negocio o empresa, adaptando la forma de ponerlo en práctica según las necesidades y características del producto o marca.

En la investigación, Rodríguez adaptó este modelo a un centro comercial (formato comercial en el que se aglutinan almacenes de diferentes marcas, que ofrecen variedad de productos, con lugares de esparcimiento y diversión, bajo una misma administración) de la ciudad de Manizales llamado Centro Comercial Cable Plaza, el cual no vende un producto específico, pero si tiene marca propia; se pretendió aumentar las visitas y por ende las compras al centro comercial y convertir al consumidor entonces, no sólo en un cliente que agrega valor a la organización, con estrategias de fidelización, sino también, en medio y canal publicitario de una marca o mensaje que se quiera dar a conocer.

En la investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. **Comodidad:** las terrazas del centro comercial son el sitio considerado por este grupo, como es más cómodo, pero hace falta más espacios de esparcimiento, acogedores y que ofrezcan diversión.
2. **Servicio:** el servicio del centro comercial es bueno y las personas son amables, lo cual hace que los consumidores se sientan felices y se sientan identificadas con el Centro Comercial Cable Plaza.

3. **Espacio y diversión:** este es un lugar donde las personas buscan socializar y encontrarse con sus amigos, familiares, conocidos, por esta razón es importante crear espacios donde las personas puedan compartir y divertirse. Los locales son muy pocos y la oferta comercial es reducida. Los stands ubicados en los pasillos, no son llamativos y le quitan estatus al lugar, pero para muchas personas es muy útil, puesto que traen productos que normalmente necesitan y en ocasiones son suficientemente innovadores.

4. **Ambiente:** dentro del centro comercial hace mucho frío y esto hace que las personas no deseen permanecer por mucho tiempo en el lugar, deben tener música tranquila para que la gente se relaje un poco y en cuanto a iluminación es perfecta para que las personas se sientan bien de día, pero de noche el cuarto piso es un poco oscuro.

Dalgo Flores, María G., 2011, en la tesis “La comunicación y su incidencia en la imagen corporativa de la empresa Millennium Ópticas”, para optar el grado de Licenciada en Marketing, en la Universidad Politécnica de Riobamba- Ecuador, llego a las siguientes conclusiones:

1. Existe un mayor número de clientes mujeres, ya que este grupo siempre quiere estar a la vanguardia de la moda en cuanto a amazones, gafas y lentes de contacto se refiere, sin embargo no se debe descuidar el grupo de hombres que también acuden a “Millennium Ópticas”. Son personas que ocupan cargos en su mayoría en empresas públicas y privadas y sus hogares están conformados por tres miembros o más.
2. La decisión que toma una persona al acudir a una óptica está guiada exclusivamente por la publicidad que percibe, y la empresa, al no disponer de un plan de comunicación deja de realizar publicidad en forma permanente, lo cual perjudica a la imagen corporativa, ya que, el cliente debe estar siempre informado de las promociones de “Millennium Ópticas”. Debido a la competitividad que existe dentro de este mercado la

empresa está obligada a brindar un excelente servicio y una amplia variedad de productos es por esto que la mayor parte de clientes acudió a “Millennium Ópticas” fundamentalmente por recomendaciones personales.

3. La empresa presta varios servicios pero el más solicitado es el examen visual ya que es el que permite determinar qué tipo de deficiencia visual presenta el paciente para brindarle una solución óptima y definitiva logrando así que el cliente se sienta satisfecho. Dentro de los productos que ofrece la empresa los más cotizados son los lentes (armazones y lunas), incluso se podría decir que los otros productos que comercializa la óptica rotan gracias a éste. La calidad de los productos de “Millennium Ópticas” es un aspecto que toman muy en cuenta los clientes al momento de realizar una nueva compra o al recomendar la óptica a otras personas. Los otros servicios y productos que oferta la empresa son desconocidos para el cliente.
4. La interacción directa entre el personal de “Millennium Ópticas” y los clientes es sumamente importante al momento de dar cualquier indicación del producto, pero muchas personas prefieren también la información escrita y visual.
5. La mayoría de personas escogen una óptica por su presentación, “Millennium Ópticas” ha logrado que esta presentación se encuentre a gusto de los clientes ya que la empresa cuenta con exhibidores muy modernos de fácil visibilidad y acceso para las personas, excelente distribución del espacio físico, equipos optométricos de última tecnología y decoración agradable, armoniosa y comfortable.

6. La imagen de la empresa es percibida por los clientes como buena, sin embargo se podría posicionarla como uno de los mejores centros optométricos de la ciudad.

7. A los clientes les gusta esperar su turno realizando alguna actividad tales como: leer, escuchar música y mirar televisión.

8. Las ferias son los programas más concurridos por los encuestados, este tipo de eventos forman parte de la comunicación fuera de medios.

Finalmente, la investigadora dio las siguientes recomendaciones:

- a. La empresa debe ejecutar estrategias de comunicación, marketing y merchandising que permitan llegar a un mayor número de personas, de ambos géneros y que a su vez propicien la fidelidad de los clientes hacia la empresa.
- b. También se deben implementar estrategias de comunicación no tradicionales que permitan llegar a cada uno de los miembros de la familia del cliente, para así tener una concurrencia de clientes más frecuente y por ende incrementar las ventas.
- c. Es recomendable impulsar los convenios institucionales que mantiene “Millennium Ópticas” con empresas públicas y privadas realizando focus groups (sesiones de grupo), que demuestren la importancia de la utilización de lentes, sea cualquiera el trabajo que desempeñen, e inclusive en la vida cotidiana.
- d. La empresa debe realizar un plan de comunicación en los que se incluya la comunicación en medios y fuera de medios, ya que su principal debilidad es que no existe mayor contacto con los clientes.

- e. Dar a conocer todos los productos y servicios que “Millennium Ópticas” ofrece, mediante la utilización de medios publicitarios, promociones y descuentos.
- f. Las indicaciones, ya sean de limpieza, garantía, cuidados en general, que le da el profesional de “Millennium Ópticas” se deben entregar por escrito, en folletos para que el cliente pueda recordarlas y cumplirlas a cabalidad. Así mismo se deben replicar estas indicaciones mediante videos educativos, pero sólo en el punto de venta.
- g. Los equipos optométricos se deben innovar constantemente, ya que estos además de dar una buena imagen corporativa, permiten obtener un diagnostico más exacto. La exhibición es un elemento importante del marketing en el punto de venta, por lo tanto se debe optimizar el merchandising de tal modo que esto repercuta en las ventas de la empresa.
- h. Para mejorar la percepción que tienen los clientes y público objetivo acerca de la imagen de la empresa, los mensajes deben ser acogedores, creando empatía y posicionamiento en la mente de los consumidores.
- i. Los clientes durante la espera, deberán tener a su disposición varias actividades que les permitan sentirse cómodos y satisfechos en su estancia en la empresa, tales como: leer, mirar televisión y escuchar música.
- j. Utilizar la comunicación fuera de medios para llegar a un número mayor de personas, con la participación en la feria de Abril, para informar acerca de la importancia de la salud visual y la necesidad de utilizar los servicios y productos que ofrece la empresa.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Breve historia de planificación estratégica

- a) ***Raíces etimológicas.*** El concepto estrategia proviene del verbo griego “stategos”, "Un general", "ejercito", “acaudillar”, "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.
- b) ***Antecedentes.*** Según Vega Almeida (2006), citando a Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. Cita luego, en el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados." Prosigue Vega Almeida, describiendo que el gobernante debía concentrarse su atención en tres cosas:
- "La primera era analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído".

- "La segunda, reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos" y
- "La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme".

Vega, anota también que Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explicaba la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos, y es así como los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

- c) ***Inicios de la planeación estratégica.*** De los temas planteados anteriormente, se puede deducir que la planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, sobre todo el principal, fue la de conquista de tierras.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

En el siglo XX se le dió otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado. En particular, la planificación estratégica surge con gran fuerza en la década de los años 60 del pasado siglo, debido a la publicación del libro “Estrategias corporativas”, de Ansoff, publicado en 1965. Se trata de un concepto que tras 30 años de auge ha visto su declive; es actualmente objeto de fuertes críticas y núcleo de un debate que involucra los conceptos de “gestión estratégica” y “pensamiento estratégico”; y que ha llevado a autores como Porter y Mintzberg a plantear la necesidad de repensar y reformar la planificación estratégica.

Serna, (1994) plantea que es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Smith (2006) advierte que el término planificación estratégica se considera típicamente como un proceso formal, dilatado, complejo y costoso que se realiza por los ejecutivos de una organización o por una elite grupo de planificadores; que sesga su potencialidad como proceso interactivo y participativo.

Steiner (2005) la define como “el proceso de identificar y establecer los objetivos y metas de una organización”. Steiner, también refiere como “la sistematización de procesos posibilitan la consecución de las metas y objetivos de una organización”; además de enunciar los cinco pasos generales en que se basa el

proceso: “Definición de metas y objetivos, análisis situacional, consideración de alternativas, implementación y evaluación”, que resultan muy pertinentes. Steiner, citando a Bryson, indica que el número de pasos pueden ser siete, para incluir la formulación de la estrategia y excluir la evaluación del proceso:

- Iniciar y aprobar (consentir) el proceso de planificación estratégica.
- Identificar los mandatos organizacionales.
- Clarificar la misión y valores organizacionales.
- Evaluar el ambiente externo: oportunidades y amenazas.
- Evaluar el ambiente interno: fortalezas y debilidades.
- Identificar los elementos (issues) estratégicos.
- Formular las estrategias para gerenciar esos elementos.

Tapinos, Dyson y Meadows (2005), por su parte, resaltan su carácter de proceso y destacan, una vez más, la estrecha relación con las estrategias de la organización al definirla como “un conjunto de procesos acometidos para desarrollar un rango de estrategias que contribuirán a lograr la dirección organizacional”.

Precisamente, en torno a las estrategias también focaliza su atención **Mintzberg (1997)**, quien plantea que la planificación estratégica debió “promoverse como un proceso para formalizar, cuando fuere necesario, las consecuencias de las estrategias diseñadas de antemano”, quien considera que el proceso como se implementó hasta la década de los años 80, secuencia de acciones a ejecutar sin variación en un entorno estable debió recibir la denominación de “programación estratégica”.

Sin embargo, a pesar de los beneficios que pudieran suponerse de lo referido anteriormente, y de los resultados de investigaciones

precedentes referidas por **Sarason y Tegarden (2003)**, donde se evidencia la influencia de este proceso en el mejoramiento del desempeño organizacional, y la utilidad práctica de la planificación estratégica como se expresó se cuestiona, porque se debate si resulta apropiado formalizar las actividades relacionadas con la concepción de la estrategia, debido a que la formalización de los procedimientos estratégicos han limitado la habilidad de los gerentes de pensar estratégicamente. Otro elemento cuestionado es el plan estratégico, el cual provee de un marco operacional que permite a la organización disfrutar de las ventajas competitivas, y contribuye a su mejoramiento.

Mintzberg (1997), plantea que prestar demasiada atención al plan pudiera realmente obstruir la acción en lugar de promoverla. En este sentido, **Schraeder (1993)** señala que esta es la razón por la cual el plan debe diseñarse con atención específica a los detalles asociados con su implementación, paso de importancia crucial. Por consiguiente, este autor advierte que el plan estratégico debe verse como un instrumento que evoque acción dentro de la organización, “un documento vivo” que guíe la organización de manera poderosa.

El propio **Mintzberg (1997)**, al enumerar los peligros de la planificación estratégica organizacional, también se refiere al plan:

- La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planificación a un planificador.
- Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planificación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del personal.
- Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
- Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planificación de la mayoría del personal de línea.

- Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
- Descuidar el fomento de un clima en la organización que favorezca a la planificación.
- Asumir que la planificación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
- Inyectar demasiada formalidad al sistema, que limita la flexibilidad, fluidez y simplicidad, y restringe la creatividad.

d) ***Nuevos enfoques sobre la planificación estratégica.*** Según Smith (2006), la necesidad de enfoques alternativos para la reconcepción de la planificación estratégica ha llevado a cierto número de autores como Leavy (1998) a explorar la noción de aprendizaje como planificación. La planificación de la estrategia mediante contextos explícitos de aprendizaje si bien no es un concepto nuevo, sólo recientemente se ha convertido en terreno fértil de interés con el crecimiento de enfoques como el aprendizaje organizacional, el capital intelectual, y la gestión del conocimiento. Por supuesto, como plantea Smith (2006), este nuevo enfoque resulta lógico en los actuales entornos dinámicos donde la capacidad para el aprendizaje estratégico por medio del pensamiento estratégico innovador y divergente pensamiento que, debido a su complejidad, “busca a la vez, la distinción y la unión” y la asunción del desafío de la incertidumbre, que es más conveniente que la planificación estratégica conservadora y convergente, se convierte en clave para la creatividad y la sustentabilidad de la ventaja competitiva. Esto se inserta en un escenario, donde “es cada vez más evidente que toda organización con fines comerciales o sin ellos tendrá que acrecentar su dimensión de aprendizaje”; porque, el progreso del modelo de aprendizaje ampliamente difundido “coincide con el de innovación de todos los ámbitos de la actividad humana”.

Particularmente, el aprendizaje circunscrito a la organización se concibe por Schein como “el proceso de ganar conocimiento y desarrollar habilidades que nos potencian para comprender y así actuar efectivamente dentro de las instituciones sociales”, mientras Senge (1990), especifica que “El aprendizaje organizacional no es la obtención de información; el aprendizaje es mejorar nuestra capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño”. Aprendizaje que “consolida el sentido de pertenencia a una misma comunidad de conocimientos”, vista así, la organización promueve la confianza y el intercambio y estimula el deseo de aprender en cada una de las estructuras organizacionales formales y no formales; que permita mantener un estado de consonancia, equilibrio cognoscitivo y consistencia, y lograr una actuación uniforme y coherente en función del objetivo organizacional común.

Desde esta perspectiva, que asume la relación dialógica del proceso de planificación estratégica con el aprendizaje organizacional, la cultura se convierte en variable crítica. Smith señala que algunos autores avizoran la importancia que adquiere la realidad organizacional tácita, y hacen clara alusión a la cultura, ese mecanismo regulador y dinamizador del aprendizaje, que controla la existencia de la organización y que facilita la articulación de la conciencia individual y social.

Y especialmente, se debe centrar la atención en las tres subculturas señaladas también por Shein (1998):

- De los trabajadores que ejecutan la acción principal en la organización.
- La de los trabajadores del conocimiento.
- La de los especialistas en economía, marketing y finanzas.

Subculturas, por supuesto, con determinados modelos mentales pero que logran integrarse armoniosa, consistente, coherente y sinérgicamente, a partir de la asunción y compromiso con los valores centrales y primarios compartidos con la cultura dominante. Esto es imprescindible, porque, en opinión de Ansoff (1965), es beneficioso y fundamental para la planificación estratégica, ser interactiva y participativa, así como focalizarse en “hacer que suceda”, que es posible sólo con el aprendizaje y existencia de situaciones de exploración y explotación de los conocimientos distribuidos como resultado del fomento de “un modelo de relaciones sociales basado en la colaboración colectiva”, por medio de “redes heterárquicas” que se sustentan en la cooperación, confianza y la acción recíproca en ese espacio abierto al aprendizaje mutuo entre los miembros de la organización.

En 1954 Peter Drucker opina que: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener". En 1962 Alfred Chandler: "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (1ra definición moderna de estrategia: strategy and structure).

Mintzberg (1997), "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha echo y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Steiner (2005) define a la planificación estratégica como el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y

disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa. Como se puede apreciar diferentes autores proponen distintas definiciones conceptuales y estrategia, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales. La esencia de las definiciones del concepto estrategia se centran en:

- Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.
- La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- La definición de términos o plazos temporales.

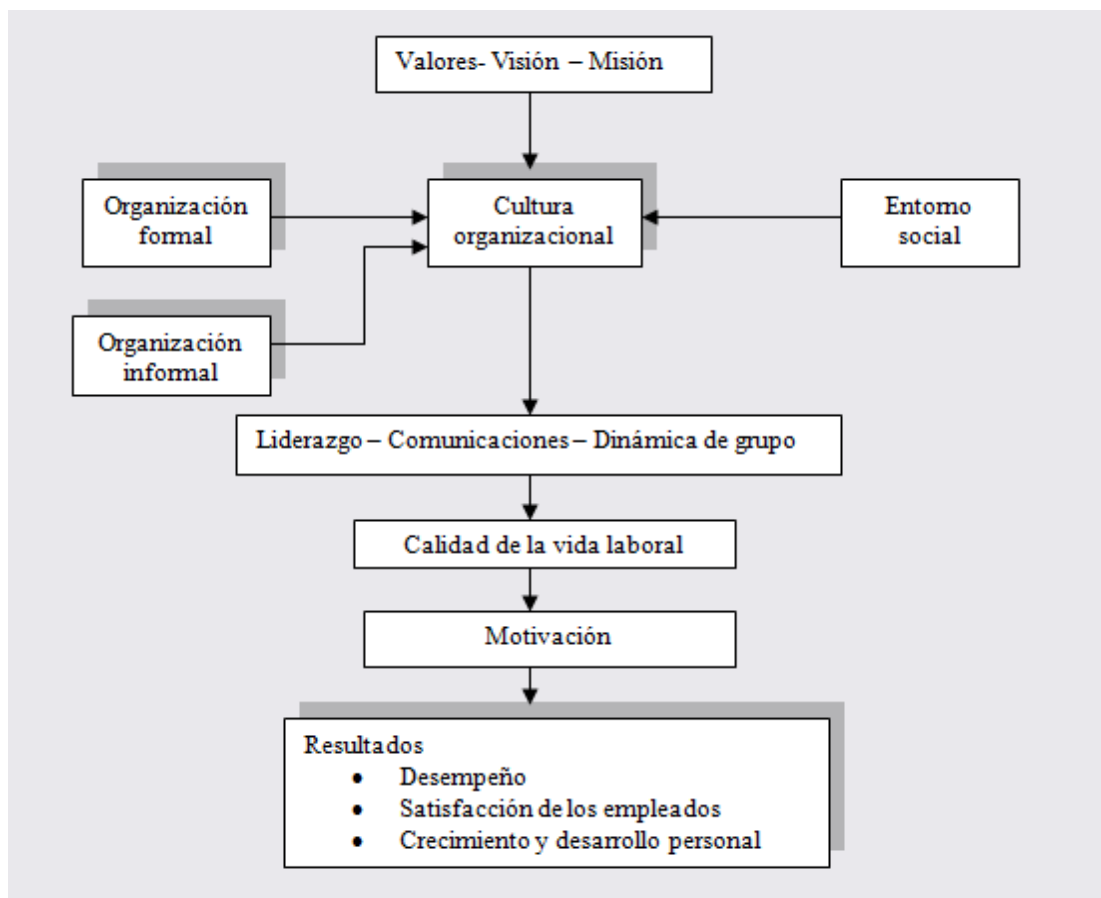


Ilustración 1 **Organización y cultura organizacional.** Stoner, 2009, Administración

2.3.2 Planificación estratégica

- a) **Concepto de competencias gerenciales.** Según Pérez (2008), las competencias gerenciales se definen como una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de sus labores y en diversos entornos organizacionales.

Las seis competencias gerenciales, que se considera en la investigación, son: Globalización, planeamiento estratégico y administración, acción o planeamiento operativo, manejo de recursos humanos y logísticos, comunicación y trabajo en equipo

La gerencia de marketing, es una actividad realizada por seres humanos y como tal, esta muy influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo de liderazgo o estilo gerencial (Pérez, 2008). El liderazgo, la capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente así como sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

En el área de los recursos humanos, el desarrollo gerencial, puede mejorar el desempeño de los gerentes de marketing mediante la eficacia, para que estos puedan liderar un grupo de la mejor manera.

La eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos.

De igual forma puede lograr la eficiencia y la misión estar mal formulada (no se corresponde con la necesidad económica y social) por lo que podría resultar ineficaz la gestión de la empresa. Ambos términos están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad.

- b) **Propósito del desarrollo gerencial.** El desarrollo gerencial tiene como propósito preparar (mediante cursos, talleres, que propicien una elevación de los conocimientos a la par que un cambio de actitudes, para lograr el perfeccionamiento de las habilidades) a los gerentes teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización. Se puede afirmar que el desarrollo gerencial es una herramienta poderosa para preparar a los gerentes, a asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial así como la promoción "desde dentro" en una organización.

La capacitación de los recursos humanos, en el mismo puesto de trabajo, debe realizarse a través de técnicas importantes como son: La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo, ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años.

Minztberg (1997) plantea que, en su programa ideal de dirección, haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, para manejar conflictos, para motivar a la gente, entre otras. Identificado el centro de atención, el segundo aspecto a analizar son las esferas con las que se relaciona un directivo, que pueden resumirse en lo siguiente:

- El entorno, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización como son: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios, organizaciones de la comunidad donde radica la entidad.
- El consejo o equipo de dirección, que constituye el órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.

La organización propiamente dicha, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas de marketing y de finanzas, procedimientos etc., constituye el principal objeto de trabajo del directivo. Desde el punto de vista de las habilidades directivas, la esfera fundamental de sus relaciones se produce con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.

Las habilidades principales que pueden contribuir a un mayor impacto y mejores resultados en sus relaciones con cada una de estas esferas pueden resumirse en lo siguiente; en sus relaciones con el entorno, el gerente de marketing debe proponerse dos grandes objetivos.

- El primero, identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, de mercado, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización.
- El segundo, proporcionar al entorno toda la información y comunicación que posibilite identificar las posibilidades de su organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia. Lograr en el entorno lo que Benedetti, en su poema Táctica y estrategia, plantea

como objetivo de su estrategia "que al fin me necesitas" , es decir, que el entorno no sólo identifique las posibilidades de la organización en la satisfacción de sus necesidades, sino acude a ella para satisfacerlas.

Las habilidades que, se consideran, como más importantes en el trabajo del gerente de marketing, en esta esfera son las relacionadas con: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, el liderazgo y la motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

Las relaciones del gerente de marketing con la organización, es decir con todos sus integrantes, juegan un papel importante en los resultados de su trabajo. Le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas, conocer los estados de opinión existentes, identificar nuevos problemas que requieren atención. Además, poder ejercer una influencia directa sobre los ejecutores de "primera línea", promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados, dos habilidades que no han sido mencionadas, pero que no pueden faltar en un programa de desarrollo de habilidades directivas son: administración efectiva del tiempo y gerencia del cambio.

El tiempo es el medio dentro del cual el gerente (de marketing), realiza todas sus actividades. Plantea **Drucker (1990)**, que el gerente que no sepa administrar bien su tiempo es difícil que pueda administrar bien otras cosas. Finalmente, la velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones- nuevas tecnologías, nuevas estrategias de marketing, nuevos competidores, clientes más exigentes- demandan del gerente de marketing un comportamiento y unas

habilidades que le permitan realizar los cambios- en relación a las estrategias, programas, estructuras, etc.,- que permitan que su organización se adapte y preferiblemente que se anticipe- a los cambios que pueden afectarle.

- c) **La estrategia empresarial.** Según **Sallenave (1990)**, la definición militar de estrategia está muy íntimamente ligada a la definición empresarial. “La esencia de la noción de estrategia es alcanzar el punto decisivo gracias a la libertad de la acción obtenida por una buena economía de fuerzas”. Con esta definición puede aplicarse al dominio de la empresa, en donde alcanzar los objetivos al menor costo y la lucha por la capacidad de competencia son la esencia de la estrategia empresarial.

Una estrategia es positiva para la empresa si, a su término, dicha empresa se encuentra relativamente mejor respecto de su competencia que al principio. Una estrategia no es buena ni mala, es solamente mejor o peor que la de sus competidores.

Sallenave señala luego que la noción de la relatividad de la estrategia en la siguiente forma: “Una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada”.

Los componentes de una estrategia empresarial son:

- Los objetivos de la acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal).
- El plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones.

- Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, etc.) de la empresa.
- Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

d) **Proceso de la planeación estratégica.** Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

La planeación estratégica se ha introducido como un proceso, y esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. Aunque los autores difieren en el detalle, están de acuerdo en la siguiente secuencia general: (fijación de objetivos, elaboración del plan de estrategia, determinación del presupuesto), secuencia vulgarizada hace algunos años con las siglas PPBS (Planning, Programming, Budgeting System).

La Figura 2 muestra como cada etapa afecta los diferentes niveles estratégicos de la empresa. Cada nodo representa una entrada de información (datos, información) o de decisión (datos, información) del grupo de dirigentes en el nivel estratégico correspondiente.

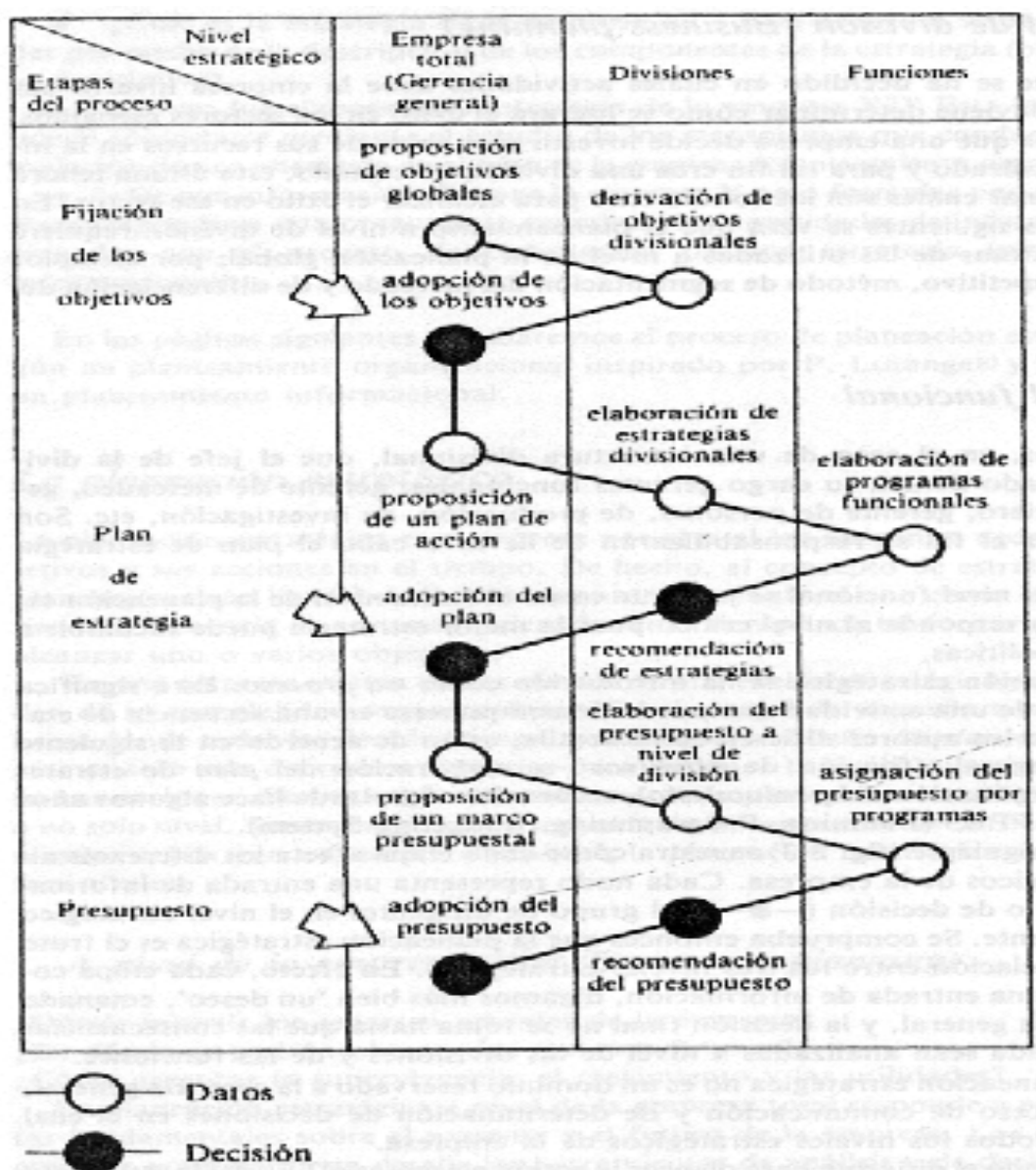


Ilustración 2 El Proceso de Planeación Estratégica. Sallenave, 1995, Gerencia y planeación estratégica.

En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y éstos dependen de su complejidad organizacional.

- A nivel de la empresa total (Corporate Planning) La planeación estratégica a nivel de la empresa total responde

a ciertas preguntas fundamentales sobre el futuro y el presente de la empresa, como por ejemplo: ¿Dónde invertir los recursos de la empresa?, ¿De dónde se pueden obtener los recursos futuros?, ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?

- A nivel de la división (Business planning). Una vez que se ha decidido en cuáles actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito de los sectores escogidos. El planeamiento a nivel de la división requiere de la aplicación de técnicas distintas a las utilizadas a nivel de la planeación global; por ejemplo: Análisis competitivo, método de segmentación de mercados y de la diferenciación del producto.
- A nivel funcional. Aunque el nivel funcional se presente como el tercer nivel de la planeación estratégica, corresponde al nivel crítico, pues las mejores estrategias pueden sucumbir a las peores políticas.

2.3.3 La distribución

Para poder comprender la dinámica de la *distribución especializada*, necesitamos entender primero la evolución de la distribución en sentido amplio¹. Entre los años 1850 y 1950, la separación de las funciones de fabricación y de comercialización revolucionó el comercio. Esta separación ocasionó una reducción en las funciones que los comerciantes realizaban, y significó el nacimiento de la palabra *distribuidor*, inventada por **Edouard Leclerc** (fundador de los supermercados Leclerc en Francia), que dió a los

¹ DUCROCQ Cédric. (2005). “La Distribution”. Francia. Vuibert.

comerciantes en su momento el status de simples repartidores de mercancía, evocando la función esencial de la distribución.

Otro evento sumamente importante es la aparición de las denominadas *grand magasin* traducido literalmente como grandes tiendas, conocidas como los *grandes almacenes o tiendas por departamento*, el cual fue el primer medio utilizado para la distribución masiva.

Fue *Aristide Boucicaut* quien invento los Grandes Almacenes, fue el pionero de las grandes tiendas (con una superficie de más de 5000m²), implementó un surtido de productos amplio (ancho) y profundo capaces de satisfacer ampliamente una gran variedad de necesidades. Boucicaut inventó también el libre acceso a los productos, la venta por catálogo, y las vitrinas como medios de comunicación publicitaria.

Las fechas que se indican a continuación jugaron un rol muy importante en la historia de la distribución mundial:

1866: Nacimiento de las cadenas sucursalistas en Reims, Francia, gracias al éxito de un grupo de comerciantes conocidos bajo el nombre de *Casino*.

1855: Nacimiento del primer grupo de comerciantes independientes, el cual se produjo también en la ciudad de Reims, Francia.

1930: Creación de las tiendas populares o de tiendas de precios bajos, como respuesta a la crisis de 1929.

1948: Marca el nacimiento de la primera tienda que aplicó libre servicio, creada por *Goulet Turpin*.

1958: Aparición del primer supermercado en Francia, gracias a la tienda *Goulet Turpin*.

1963: Este año marcó el inicio de la revolución del comercio francés con la apertura de la tienda más representativa del país *Carrefour*. Las palabras margen, volumen de mercadería, rotación, tráfico de clientes y volumen de ventas se volvieron muy importantes para la distribución. Los años 60 marcan el nacimiento de la comercialización de productos no alimenticios, gracias a la aparición de empresas tales como: *La Fnac* o *Castorama*.

1973: Aparición de “La Ley Royer” en Francia, la cual permitió regularizar la construcción de las grandes tiendas, imponiendo una autorización previa a toda creación de una nueva tienda y limitando de esta manera el crecimiento de dichas tiendas.

Los años 80 estuvieron marcados por un crecimiento de la competencia y una voluntad de mejorar los aspectos cualitativos de la oferta de productos, la cual se convierte en una verdadera preocupación para volver más atractivos los puntos de venta.

Esta evolución va a impulsar también a las llamadas GSS (Grandes Superficies Especializadas) o *tiendas de comercio especializado* como por ejemplo: La tienda de artículos deportivos Decathlon que es una de las cadenas de tiendas más grandes en Francia y en Europa. Durante este período existió una tendencia a la obtención de certificaciones de calidad tales como la ISO 9000.

El inicio de los años 90 está marcado por el lanzamiento de las tarjetas de fidelización de clientes y en consecuencia de los programas destinados a este fin, los cuales se expandieron rápidamente por toda Francia.

La segunda mitad de los años 90 fue testigo del nacimiento de las tiendas temáticas o “retailtainment” con el nacimiento de tiendas tales como: *The Body Shop*. La atmósfera y la decoración de la tienda así como el valor agregado otorgado a los clientes se convirtieron en el pilar fundamental de la oferta de este tipo de tiendas.

1993: Marca en Francia la aparición de “La Ley Raffarin”, la cual sirvió para equilibrar las relaciones comerciales entre empresas.

En el año 2000 la distribución comienza su proceso de orientación hacia la internacionalización y la globalización. Las tiendas ultra sofisticadas, frías, y más estéticas que vendedoras se convierten en un fracaso. Sin embargo los consumidores descubren un interés en los productos del llamado “comercio justo” propuesto por diversas empresas. Finalmente el inicio del nuevo siglo marca el nacimiento del –e-commerce o distribución por internet.

2.3.4 Marketing y dirección estratégica de la empresa²

El marketing está relacionado con el proceso de dirección estratégica de la empresa, tanto en la planificación estratégica como en la implantación y el control de la estrategia empresarial.

Steiner (2005), considera que la planificación estratégica de la empresa comienza definiendo la misión de la organización, identificando y valorando los negocios actuales o potenciales y analizando las oportunidades y amenazas del mercado y el entorno (Figura 3). Es en este punto donde se hace necesaria la participación del marketing y su coordinación con la dirección estratégica. Es el marketing estratégico, mediante sus funciones quien colabora en la comprensión del mercado y del entorno. El proceso de planificación continúa con el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización en el que también colabora el marketing estratégico mediante el análisis interno de los recursos tangibles e intangibles y el de las capacidades distintivas y rutinas organizativas de la empresa. Finalmente la formulación de los objetivos corporativos, el diseño de alternativas estratégicas que permitan una ventaja competitiva y la evaluación y

² MARIN SANCHEZ, Carmelo (2007), “Fundamentos de Marketing Estratégico”, Delta.

selección de estrategias empresariales están íntimamente relacionados con la formulación de objetivos y estrategias orientados al mercado y con la definición de la ventaja competitiva por parte del marketing estratégico.

Las estrategias precisan de actividades para alcanzar su resultado. Por ello, la dirección estratégica precisa de una estructura organizativa adecuada para el desarrollo de la estrategia, de recursos, rutinas organizativas, capacidades y habilidades difíciles de imitar; así como de sistemas para la implantación y el control estratégico. Entre aquellas actividades se encuentran las de las funciones del marketing operativo. Las dimensiones del marketing, marketing estratégico y marketing operativo, han de estar coordinadas también, ya que las actuaciones no llevan a ninguna parte si no las respalda una buena estrategia.

El marketing estratégico es una metodología de análisis que pretende el conocimiento de las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Implica una reflexión sobre la situación de la empresa y un análisis de la evolución de sus mercados para detectar oportunidades, estudiando las necesidades de los consumidores –individuos u organizaciones- y su evolución.

El marketing operativo supone el diseño, ejecución y control del plan de marketing para una estrategia previamente seleccionada, con el propósito de conquistar los mercados existentes en un ámbito de actuación de corto y mediano plazo. Se trata de la gestión comercial de la empresa y está supeditado al marketing estratégico. Consiste en convertir la estrategia de marketing en decisiones respecto del producto, el precio y la distribución para alcanzar el objetivo estratégico.

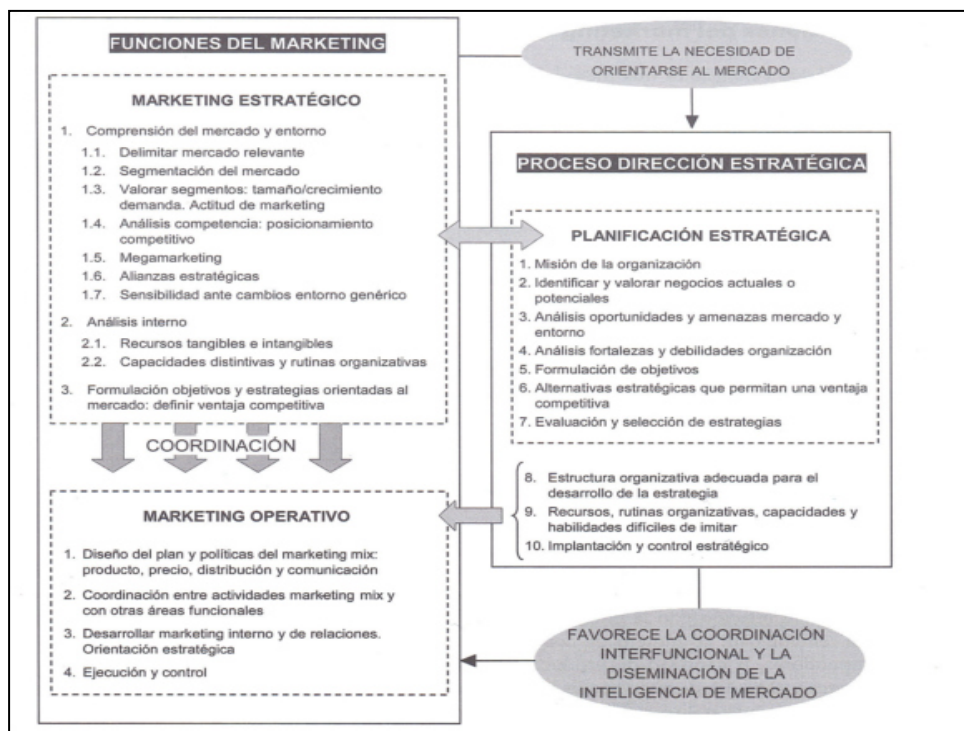


Ilustración 3 **Marketing y Dirección Estratégica**. MARIN SANCHEZ, 2007, Fundamentos de Marketing Estratégico

a) **La pirámide estratégica**³. En lo más alto de la pirámide estratégica figura la dirección estratégica de marketing, que se ocupa de alcanzar los objetivos generales de la empresa. Un escalón más abajo se encuentra la estrategia de marketing, o sea, la estrategia que se sigue para ejecutar lo que se ha decidido hacer en la dirección estratégica de marketing.

En el nivel más bajo de la pirámide estratégica figuran las tácticas de marketing, es decir las acciones realizadas para ejecutar la estrategia de marketing decidida en el nivel anterior. En este

³ COHEN, William (2002), "El Plan de marketing". España. DEUSTO.

cambio se opera con diversas variables de marketing que tienen que ver con el producto y su precio, promoción y distribución.



Ilustración 4 **La Pirámide estratégica.** Cohen, 2002, El plan de marketing

b) El plan de marketing⁴. El proceso de planificación pasa a la acción mediante el plan de marketing anual. Puesto que una estrategia se extiende normalmente más allá de un año y varias de las actividades (Figura 5) así como de los presupuestos, requieren la acción de un plazo de 12 meses, se necesita una planificación periódica anual.

Stanton (2007), considera que el proceso de administración aplicado al marketing, consiste básicamente en:

- Planear un programa de marketing: analizar la situación, imponer metas, elegir estrategias y tácticas.
- Ponerlo en marcha: organizar, dirigir y ponerlo en marcha.
- Evaluar su rendimiento: comparar el desempeño con las metas planteadas.
- Retroalimentación: necesaria para que la administración pueda adaptar los planes futuros, y su implantación a los cambios en el entorno.

Un plan de marketing escrito es el paso clave para asegurar la ejecución eficaz de un programa de marketing estratégico. El plan de marketing guía la implantación y el control de la estrategia indicando los objetivos, las estrategias y las tácticas de marketing. El plan contiene las actividades a ejecutar indicando como se llevarán a cabo y cuanto costarán, así como las responsabilidades, plazos y expectativas.

⁴MARIN SANCHEZ, Carmelo, 2007, "Fundamentos de marketing" estratégico. España. Delta.

El plan de marketing estratégico, tiene como objetivo primordial el expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Tales opciones deberán seguidamente traducirse en decisiones y en programas de acción.



Ilustración 5 **Relaciones entre la estrategia y el plan anual de marketing.**
Marín Sánchez, 2007, Fundamentos de Marketing Estratégico

El plan expresa una serie de ventajas desde el punto de vista de la gestión:

- El plan expresa la filosofía del dirigente de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta del futuro en el seno del equipo de dirigentes.
- El plan explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones aparecidas en el entorno, ello hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más claros para la dirección general.
- El plan es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y al mismo tiempo favorecer los arbitrajes tomando como base criterios objetivos en caso de conflictos o de incompatibilidades.
- El plan incrementa la capacidad de reacción de la empresa frente a cambios imprevistos, en la medida en que ya se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios para la empresa.
- El plan permite una organización y una gestión más rigurosa.

c) Supervivencia⁵. La supervivencia, crecimiento, utilidad: tres palabras omnipresentes en el pensamiento de un gerente. La coyuntura económica fluctúa los gerentes generales vienen y van, pero la empresa sigue enfrentada a esta tripología. Entre los años 50/60 las utilidades fueron el objetivo principal de las empresas, luego durante los años 60/70 el objetivo primordial fue el crecimiento, pero hoy en día después de la crisis del petróleo inicio la espiral

⁵ SALLENAVE, Jean-Paul (1995), "Gerencia y Planeación Estratégica", Colombia, Norma.

inflación-recesión. En este último periodo un gran número de empresas elabora planes en busca de la supervivencia.

Supervivencia, crecimiento, utilidad: son las tres palabras que definen el marco de estudio de la política empresarial y el imperativo de la gerencia general: “Sobrevivir hoy y crecer mañana, para sobrevivir en el futuro”.

A largo plazo en una economía capitalista no hay supervivencia posible sin utilidades. Toda empresa busca por lo menos perpetuarse (supervivencia) al asegurar una rentabilidad de capital (utilidad) y mediante el juego de la reinversión lograr aumentar sus ventas (crecimiento) con la esperanza de obtener mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo.

Factores de supervivencia

La primera obligación del gerente de una empresa es la de asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable.

El problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazan la perennidad de la organización.

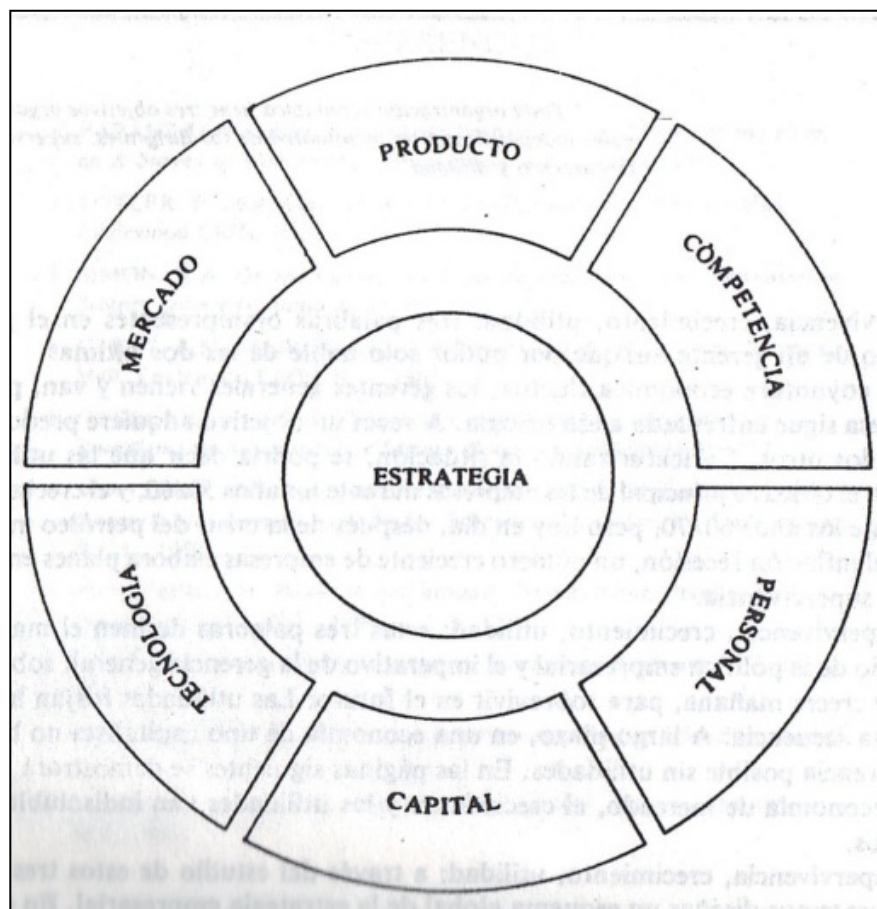


Ilustración 6 **Factores de supervivencia.** Sallenave, 1995, Jean-Paul.

2.4 Cadena de tiendas Belles Lunettes

2.4.1 Generalidades de Belles Lunettes

Existen estudios descriptivos de las actividades que se realizan en el mundo de la gran distribución especializada, pero ninguno analiza la relación directa entre un departamento de marketing y sus tiendas.

Sin embargo si existe literatura relacionada con el tema de la distribución especializada y de la distribución en general que han servido como base teórica para el presente estudio. Belles Lunettes es uno de los distribuidores de óptica mas importantes en Francia, con un modelo unico: la empresa cuenta con la misma cantidad de sucursales y de franquicias.

La empresa tiene además un poder de negociación superior al de la competencia frente a sus proveedores lo cual es sumamente importante al momento de definir el precio de venta de los productos en las tiendas.

Desde un punto de vista de marketing, la empresa es un verdadero laboratorio que permite la implantacion masiva de los producto que distribuye en su vasta red de succursales extendida por todo Francia y que son controladas unicamente por Belles Lunettes. Gracias a esta estructura la empresa puede tener rapidamente los resultados sobre la actuación o performance en el mercado de un nuevo producto óptico que ha sido implantado en su red de tiendas.

La empresa cuenta además con una megatienda en una de las más conocidas y concurridas avenidas de Paris, la cual es la segunda tienda de óptica en términos de volumen de ventas a nivel mundial. Esta tienda tiene una particularidad extra, pues ella cuenta con su propio equipo de marketing el cual, gestiona esta sucursal de manera independiente, coordinando directamente con la alta dirección de la casa matriz e informando al departamento de marketing central.

El *posicionamiento* actual de la empresa es el de *ser accesible al consumidor pero siempre proponiendo productos de lujo o de gama alta y de gran calidad* gracias al trabajo de los jefes de producto. La empresa se auto proclama como *fuertemente orientada al cliente*. Esta orientación es única y los equipos de las tiendas deben dirigir todos sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades de los clientes. La empresa debe proponer las soluciones más adaptadas e innovadoras, pues la innovación a estado siembre en el ADN de la empresa desde su creación.

Para construir una relación durable con los clientes, la empresa intenta desarrollar un programa de capacitación en marketing para sus equipos de colaboradores en las tiendas. Esta capacitación tiene por finalidad el que ellos puedan dominar las particularidades del producto para poder recomendarlo a los clientes y así poder adaptarlo a sus necesidades particulares. Ella tiene sobre todo la utilidad de dar a conocer la estrategia de marketing de la empresa a los colaboradores de las tiendas así como los diversos conceptos de marketing.

La oferta de servicio es variada con la posibilidad de tener un par de lentes listos en menos de 1 hora en algunas de las tiendas gracias a los equipos con que estas cuentan y gracias a su antigua estrategia de *garantía de ultra satisfacción* la cual representa un verdadero compromiso de la empresa para con el cliente.

Para poder llegar a comprender el caso de la empresa Belles Lunettes, se elaboró el siguiente análisis FODA.

Tabla 4 Análisis FODA de la empresa Belles Lunettes

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa al tercer grupo más importante de venta de productos ópticos en el mundo. • El grupo cuenta con 4 cadenas diferentes en Francia, de las cuales Belles Lunettes es la única cadena de tiendas que vende lentes de marcas de lujo a precios accesibles. • Belles Lunettes es la empresa más rentable del grupo. • Belles Lunettes cuenta con un portafolio de marcas bastante selecto, teniendo la exclusividad de distribución de varias de estas marcas. • La empresa cuenta con más de 200 tiendas entre sucursales y franquicias. • La empresa está en expansión. • El departamento de marketing Productos a desarrollado una 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una buena comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa. • Existen muchos procesos muy importantes que se realizan aún de manera manual especialmente en el departamento de marketing productos. • Existe una brecha entre la información entregada por el departamento de marketing productos y su ejecución por parte de las tiendas. • Las franquicias tienen una gran cantidad de necesidades específicas y la ejecución de las acciones de marketing en lo que a ellas se refiere, tiene que ser adaptada caso por caso. • La gran cantidad de conceptos de tiendas hace complicada mantener la

<p>serie de herramientas internas para gestionar el aprovisionamiento de las tiendas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa posee un <i>Know how</i> importante en el dominio de la distribución especializada. 	<p>coherencia del marketing en la empresa. Los grandes competidores de Belles Lunettes tienen un concepto único y bien definido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para ejecutar una operación de marketing hay que tener en cuenta una gran cantidad de detalles relacionados a los diferentes conceptos de tiendas. • El surtido de productos de cada tienda es muy diferente, con la implantación selectiva de algunas marcas. Es un proceso sumamente complejo.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La red de franquicias le permite tener un rápido crecimiento en Francia. • Existe una posibilidad de crecimiento en el sector del lujo a pesar de la crisis económica que se vive en Europa. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mercado de la óptica es un mercado altamente competitivo: una nueva tienda de óptica abre en Francia cada día. • A pesar del crecimiento del sector de productos de lujo en Francia en el periodo 2010, Belles Lunettes a

<ul style="list-style-type: none"> • Belles Lunettes tiene una excelente relación con los dos proveedores más importantes del mercado de productos ópticos. • Su poder de negociación le permite obtener una serie de ventajas de parte de sus proveedores. 	<p>experimentado una disminución en su volumen de ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen una gran cantidad de marcas selectas con las cuales es muy difícil negociar. • Durante el año 2010 la empresa ha experimentado una disminución de su flujo de clientes en las tiendas. • Los competidores de Belles Lunettes se encuentran también en pleno proceso de expansión.
---	---

Fuente. La investigadora (2011)

La arquitectura de las tiendas ha sido modificada muchas veces para adaptarse a la época y a las necesidades del consumidor. Cualquiera sea la moda en términos de concepto, cada tienda ha sido concebida para darle la bienvenida al cliente en las mejores condiciones posibles y para ofrecerles un servicio inolvidable.

El concepto actual en términos de merchandising ha sido concebido para dar una imagen más lujosa y más dinámica de la empresa a los consumidores.

Cifras clave de la empresa

- Número Total de tiendas : 207 de las cuales, 100 son sucursales y 107 son franquicias
- Número total de colaboradores : 1460

2.4.2 Posicionamiento de Belles Lunettes

a) ***Posicionamiento actual de la empresa.*** Belles Lunettes es una empresa que se encuentra en pleno proceso de evolución. En un primer momento esta empresa ha tenido un posicionamiento netamente técnico gracias a su capacidad de entregar al cliente un par de lentes en un tiempo record de una hora. La cual tuvo hasta mediados de los años 90.

Sin embargo el mercado ahora ha asimilado esta característica y la competencia a mejorado aún más, este estándar de tiempo y la empresa ha decidido reposicionarse bajo 2 nuevos ejes básicos: “*lujo-accesible*”. En efecto, la empresa vende productos hechos por las grandes marcas de lujo mundialmente conocidas tales como: Dior, Channel, o Ray-Ban pero a un precio razonablemente accesible para el consumidor.

Es importante mencionar que gracias a este nuevo posicionamiento no existe una canibalización interna con las otras cadenas de tiendas del grupo.

Las tiendas pertenecientes a la cadena Belles Lunettes se encuentran principalmente en el centro de las ciudades más importantes de Francia, mientras que las otras cadenas se encuentran en zonas alejadas.

- b) **Dificultades estratégicas.** Según un estudio de AddedValue (Empresa de consultoría en marketing), el posicionamiento de la empresa Belles Lunettes según las categorías de clientes existentes en el mercado óptico francés es el siguiente:

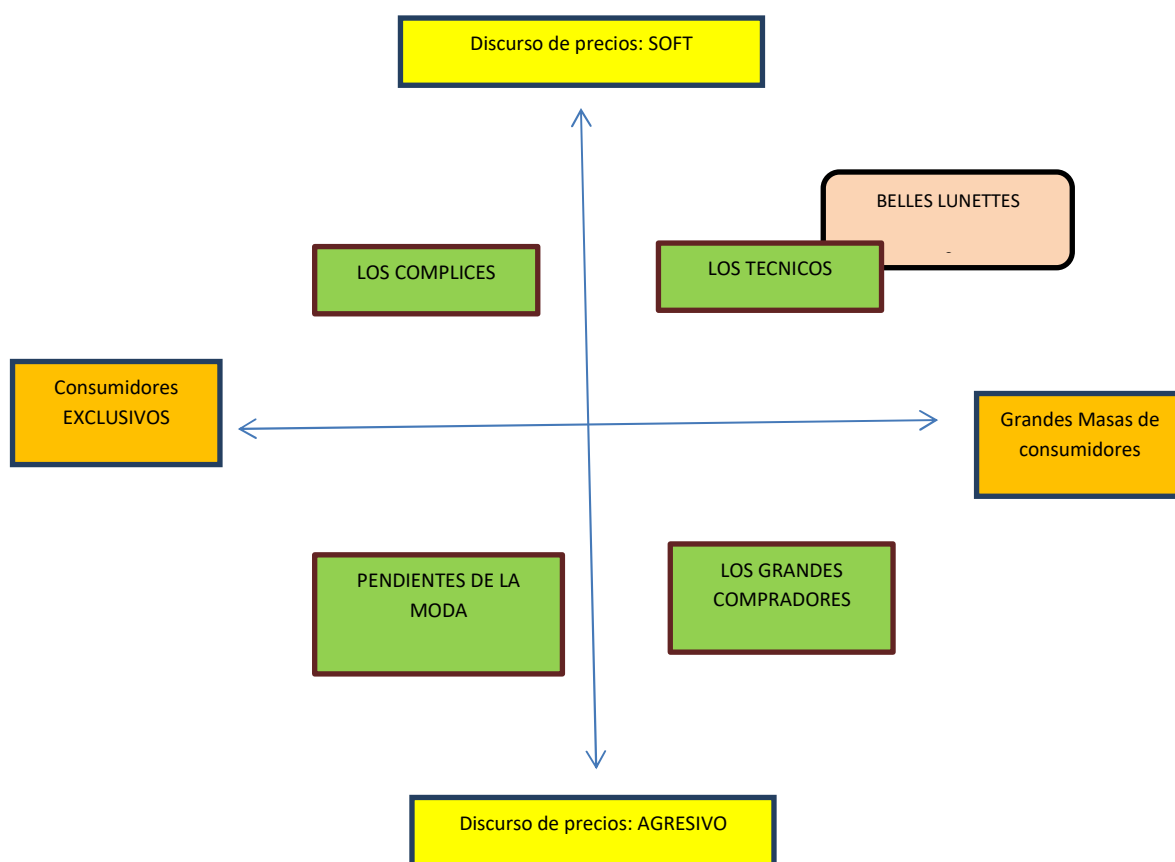


Ilustración 7 **Posicionamiento de la empresa Belles Lunettes.** AddedValue Figure Mapping de posicionamiento (2011).

c) **Percepción del consumidor.** La cadena de tiendas Belles Lunettes es aún percibida como: una cadena de tiendas experta en tecnología, el cual fue su posicionamiento durante muchos años, gracias a su servicio de lentes listos en una hora, servicio que esta siendo desactivado paulatinamente en la cadena de tiendas. Pero su nuevo posicionamiento es lujo-accesible. Esta brecha entre la percepción del cliente y la estrategia de posicionamiento representa un gran riesgo para la empresa, pues sus competidores la han superado en el ámbito técnico brindando productos de mejor calidad, y aun más innovadores.

Belles Lunettes no tiene actualmente un posicionamiento claro frente al consumidor. Los próximos párrafos describen la estructura de la empresa, el rol de los diferentes intervinientes en los procesos internos y su participación en la aplicación de la estrategia y el posicionamiento de la empresa.

d) **Las tiendas Belles Lunettes.** Las tiendas son el primer medio de comunicación de la empresa y son el fundamento de la originalidad del concepto de Belles Lunettes. Ellas poseen así mismo la clave del éxito de la empresa Belles Lunettes.

Belles Lunettes posee una red de tiendas que presentan las siguientes características a nivel arquitectural.

- La estética de las tiendas se distingue por su luminosidad, espacio, claridad y diseño funcional.
- El acceso a las tiendas es facilitado por una fachada enteramente en vidrio.
- Los precios son claramente expuestos.
- Facilidad de circulación de los clientes.

Foto 1: Fachada de una de las tiendas Belles Lunettes.



Foto 2: Sección de Lentes de Sol



Foto 3: Recepción de una de las tiendas de Belles Lunettes.



2.4.3 Tipos de gerentes de tienda en Belles Lunettes

a) Según la proveniencia

- **Los gerentes ópticos Belles Lunettes.** Son aquellos gerentes de tienda que ya tienen una experiencia previa en el sector de la óptica. Ya sea porque ellos han sido gerentes solo de tiendas de óptica, o porque han sido promovidos internamente y han pasado de ser simples colaboradores a gerentes gracias a sus habilidades y capacidades.

Generalmente estos gerentes son optómetras que han escalado internamente en la empresa. Otra característica de estos gerentes de tienda es que se identifican fuertemente con la empresa.

- **Los gerentes ópticos del grupo.** Son colaboradores que ascendido al cargo de gerentes y que han seguido la misma línea profesional que los gerentes Belles Lunettes, con la sola diferencia de haber trabajado en las otras dos empresas del grupo en Francia. Estos gerentes también se identifican con el grupo, pero no tienen una alta identificación con Belles Lunettes. Tienen tendencia a comparar todo el tiempo las estrategias de su antigua empresa con las de Belles Lunettes, pero se adaptan rápidamente a la empresa. También se caracterizan por tener una amplia experiencia en el mundo de la óptica. Estos gerentes siguen un curso de formación interno de una semana antes de integrarse a sus funciones.

- **Los gerentes de la competencia.** Son gerentes que han trabajado antes en empresas de la competencia. Estos gerentes han decidido buscar nuevas oportunidades en Belles Lunettes. Ellos presentan una resistencia al cambio, sin embargo aportan una gran cantidad de ideas, así como nuevas formas de trabajar a la empresa. Estos gerentes provienen generalmente del mundo óptico y siguen un curso de formación interno de una semana antes de integrarse a sus funciones.
- **Los gerentes de otros sectores.** Son gerentes que provienen de otros sectores de la gran distribución. Ellos han sido antes gerentes de tiendas tales como Darty, Ikea, o Carrefour. Todas ellas empresas de gran éxito en Francia. Su característica principal es que están dispuestos a cambiar de vida y aprender el negocio de la óptica. Estos gerentes tienen tendencia a aportar una visión externa e innovadora, rompiendo los esquemas establecidos por la empresa. Para ellos el mundo de la óptica es un descubrimiento constante.

b) Según la localización

- **Los gerentes centrales.** Son aquellos gerentes que trabajan en las tiendas ubicadas en la ciudad de París. Estos gerentes tienen una gran responsabilidad pues sus tiendas son las más grandes y por lo tanto están obligadas a tener un nivel de ventas superior a las demás tiendas que conforman la cadena. Estas tiendas son visitadas por la alta dirección con regularidad y sus gerentes son informados rápidamente de las estrategias. Los gerentes de estas tiendas son los más experimentados. Las tiendas que dirigen corresponden al nuevo concepto de la empresa.

- **Los gerentes de suburbios.** Son aquellos gerentes que trabajan en las zonas aledañas de la ciudad de Paris. Ellos dirigen tiendas que se encuentran localizadas en centros comerciales de gran concurrencia y que concentran a casi todas las tiendas de la competencia. Estos gerentes deben ser innovadores y tener una gran iniciativa para poder contrarrestar las estrategias de la competencia.

Son muy experimentados y las tiendas que dirigen corresponden a conceptos de tiendas muy variados. Estos gerentes reciben la visita del departamento de comunicación esporádicamente.

- **Los gerentes de provincias.** Estos gerentes dirigen las tiendas localizadas en provincias. Por lo general los gerentes que provienen de otros sectores debutan en estas tiendas. Son gerentes que dirigen tiendas que presentan conceptos antiguos de merchandising. Ellos se desplazan rara vez a la casa matriz, todo contacto con ella lo realizan por teléfono o por e-mail.

Son gerentes que presentan un estilo de liderazgo participativo. Reciben una vez al año la visita del jefe de merchandising. Son gerentes innovadores.

c) Según sus habilidades gerenciales

- **Los experimentados.** Son gerentes que tienen una gran experiencia en el mundo de la óptica generalmente dicha experiencia es superior a 5 años. No necesitan estar en contacto permanente con la casa matriz y sus distintos

departamentos para tomar decisiones. Dan soluciones rápidas a los problemas cotidianos. Generalmente ellos son los candidatos ideales para convertirse en jefes de sector, y a trabajar en el departamento de ventas.

- **Los innovadores.** Son aquellos gerentes que trabajan en las tiendas mas alejadas de la cadena de tiendas. Están obligados a ser innovadores pues estas tiendas presentan grandes problemas de comunicación con el departamento de marketing.
- **Los seguidores.** Estos gerentes solo siguen los lineamientos establecidos por la casa matriz. No reaccionan frente a los problemas, necesitan ser guiados permanentemente por el departamento de marketing. No son capaces de solucionar los problemas cotidianos de manera autónoma.

2.4.4 Organización de la red de distribución

Belles Lunettes juega un papel muy importante en la gran distribución francesa gracias a que ella es la única empresa en el mercado de la óptica que cuenta con 100 tiendas propias y al mismo tiempo tiene una cantidad de franquicias igualmente importante, gracias a la integración en el 2006 de la empresa Verres d'Optique, lo cual le ha permitido tener acceso a un gran numero de tiendas extendidas por toda Francia rápidamente.

a) **Las sucursales.** Actualmente son un total de 99 tiendas, ellas dependen completamente de la casa matriz o CDS (Centre de Soutien o Centro de Apoyo). Estas tiendas son dirigidas por un director de sucursales y un equipo de gerentes. Cuentan también con su propio equipo de responsables de sector pues existe una división regional interna. Cada tienda cuenta con un director, un sub-director, un adjunto y un equipo de colaboradores que es definido de acuerdo al tamaño de la tienda. Dicho personal es pagado íntegramente por la empresa Belles Lunettes.

El surtido de cada una de las sucursales es impuesto por el departamento de marketing productos el cual puede ser adaptado a la localización de la tienda teniendo en cuenta el perfil de cada consumidor.

b) **Las franquicias.** Actualmente son un total de 107. Después de la adquisición de las franquicias Verres d'Optique la empresa ha establecido una serie de requisitos para poder convertirse en un franquiciado de Belles Lunettes, es un proceso de selección bastante complejo y largo el obtener la licencia de una franquicia de esta cadena de tiendas.

La gran diferencia entre las sucursales y las franquicias es que estas últimas cuentan con un propietario que es a la vez director de la tienda y que tiene total libertad para contratar a su propio personal.

Existen dos tipos de franquicias:

- **Las Franquicias independientes.** Ellas tienen una cierta libertad en la elección de sus productos después de obtener el visto bueno del departamento de marketing productos. El cual debe estar acorde con su plan de implantación de marcas.
- **Las Franquicias Integradas.** Son un híbrido entre una sucursal y una franquicia independiente. El director es el propietario de la tienda pero es la casa matriz a través del Departamento de marketing productos quien definirá el surtido de las tiendas. Son tratadas internamente como si fueran sucursales pero no son consideradas como parte de ellas al momento de calcular el volumen de ventas.

2.5 Marco Conceptual

- **Cadena de tiendas.** Organización que vende al menudeo y que opera muchas tiendas. En todas las tiendas se va a ofrecer una mezcla estándar de productos. Las cadenas de tiendas utilizan una forma centralizada de control.
- **Distribución⁶.** “El conjunto de operaciones por las cuales un bien que sale de la cadena de producción y es puesto a disposición del consumidor Según el mismo autor, “Ser un distribuidor consiste en llenar el vacío existente entre las funciones que hacen pasar el producto de su estado de producción a su estado de consumo”
- La Cámara de Comercio y de Industria de París “*La Chambre de Commerce et d’Industrie de Paris*” da la siguiente definición de

distribución: “es un elemento de la política comercial que permite poner a disposición del consumidor final los bienes y servicios, consiste también en seleccionar y en gestionar un conjunto de medios que permiten que los bienes estén disponibles en el lugar correcto, tanto en la cantidad deseada como en las condiciones materiales más adecuadas que puedan propiciar el acto de compra. Aquello implica a menudo, la intervención de intermediarios que constituirán entonces los elementos clave del canal de distribución de la empresa”

- **Especialista.** La definición de especialista está ligada a los conceptos de surtido ancho o amplio y surtido profundo. Para Cédric Ducrocq⁷, el surtido de productos es aquello que el comerciante va a proponer en su tienda o en su catálogo. El surtido va a permitir el encuentro de la oferta y la demanda. Y es esencialmente “La primera tarea del comerciante”
- **Surtido de productos.** Según Yolande Piris (2006), Doctora de la Universidad Paris IX “El surtido de productos representa la oferta de productos de un distribuidor”. Esta oferta corresponde en realidad a la selección de productos que van a ser la referencia básica de productos hecha por el distribuidor. Esta selección de productos trata sobre las familias de productos elegidas, el tipo de marcas, pero también sobre la cantidad de productos que un distribuidor expondrá en sus tiendas. El conjunto de dichas decisiones relativas a la selección de productos se traducen por medio de dos nociones principales: la Amplitud y la profundidad del surtido de productos.

⁶ Ducrocq Cédric. La Distribution. Ed. Vuibert. 2005. p. 32.

- **Amplitud de productos.** La amplitud del surtido de productos corresponde al número de familias de productos diferentes que son propuestas en un punto de venta determinado.
- **Profundidad de productos.** La profundidad corresponde al número de referencias diferentes (por ejemplo el color o la talla del producto) que son propuestos por el distribuidor en el corazón de una familia homogénea de productos, por ejemplo Belles Lunettes con sus diferentes modelos de lentes. Según los autores Mason y Mayer, la amplitud y la profundidad de una línea de productos permitirán la determinación de la estrategia de un distribuidor especializado.
- **Estrategia de marketing**⁸. Según los autores O. C. Ferrell y Michael D. Hartline “la estrategia de marketing de una organización describe la manera en que la empresa va a satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes.” Dicho de otra forma “La estrategia de marketing es un plan sobre la manera en que la organización va a utilizar sus fortalezas y capacidades a fin de satisfacer las necesidades y requisitos de mercado”

⁷ Ducrocq Cédric. “La Distribution”. 2005. Francia. Vuibert

⁸O. C. Ferrell, Michael D. H. Estrategia de Marketing. Ed. Thomson International. 2006. P. 12-13.

- **Programas de marketing.** La estrategia de marketing está compuesta de uno o más programas de marketing. Cada programa consiste en dos elementos: un mercado meta y una mezcla de marketing (que en ocasiones se conoce como las cuatro P de producto, precio, plaza y promoción). Para desarrollar una estrategia de marketing una empresa debe seleccionar la combinación correcta de mercado(s) y mezcla(s) de marketing a fin de crear ventajas competitivas que la distingan de sus rivales.
- **Implementación de la estrategia de marketing.** Es el proceso de ejecución de la estrategia de marketing, que se deriva del proceso de planeamiento estratégico de la empresa. Esta es una etapa sumamente importante pues se pasa a la acción. En esta etapa del proceso de planificación estratégica de marketing se requiere de una quinta “P” es decir las personas que son los responsables de ejecutar la estrategia y de ellos dependerá la buena o mala actuación de dicha estrategia.
- **Marketing⁹.** Para definir el marketing utilizaremos la definición de Philip Kotler la cual distingue entre una dimensión social y una dimensión gerencial del marketing. Según una definición social, “El marketing es el proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros”.

⁹ KOTLER Philip. Dirección de Marketing, *Conceptos Esenciales*. Ed. Pearson. 2002. P. 4.

- **Marketing gerencial.** Según The American Marketing Association, “la administración de marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios con la finalidad de crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones”
- **Participación de mercado.** La participación de mercado, también conocida como share of market, es aquella que define y clasifica a los competidores, según sea su presencia en el mercado. Ella se determina dividiendo las ventas de cada empresa sobre el total de las ventas del mercado.
- **Plan de marketing.** Un plan de marketing es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de marketing. Puede ser para un producto o servicio, una marca o una gama de productos. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede ser de un año, tres, cinco, etc. dependiendo de su objetivo.
- **Tienda especializada.** Una tienda especializada es una tienda que va a ofrecer una marca concreta o un tipo de producto concreto. Por ejemplo, una tienda que vende exclusivamente lentes se consideraría una tienda especializada.

CAPITULO 3 : METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de estudio fue el básico, porque se analizaron nuevos conocimientos teóricos sobre las variables estrategias de marketing y cadena de tiendas Belles Lunettes, que conforman la realidad problemática, de la investigación (Sánchez, 2011).

3.1.2 Diseño de la Investigación

Según Hernández (2010), el diseño de la investigación es no experimental y transversal.

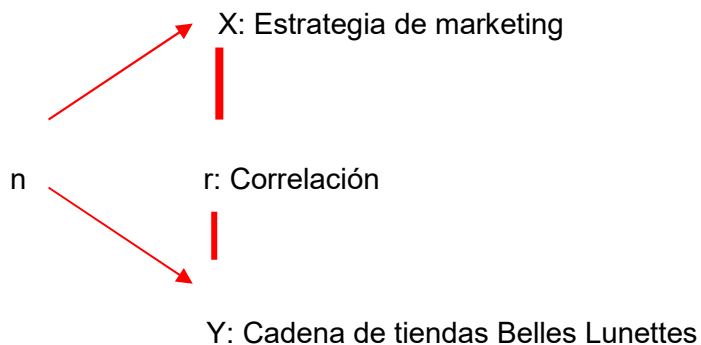
Es diseño no experimental porque no se ha manipulado la opinión de los encuestados, y es transversal, porque se realizó, en un lugar y tiempo, no permitiendo la contaminación (manipulación) de las respectivas respuestas.

3.2 Estrategia de prueba de hipótesis

La estrategia que permitió contrastar la hipótesis se realizó de acuerdo a las siguientes etapas:

- Los datos fueron recolectados, codificados y procesados en el software SPSS versión 20, haciendo uso inicial de las *pruebas estadísticas descriptivas* mediante *tabla de frecuencias y gráficas* de barras para analizar cómo se manifiestan las características las variables estrategias de marketing y cadena de tiendas Belles Lunettes.
- Para el contraste de las hipótesis se utilizaran las pruebas estadísticas correlacionales, con la finalidad de conocer la relación, significativa o no, entre las variables estrategias de marketing y cadena de tiendas para finalmente analizar la relación hallada.

La prueba descriptiva- correlacional utilizó el siguiente esquema:



Adicionalmente, se utilizaron las pruebas de regresión y correlación. La aplicación de la distribución Beta permitió apreciar, mediante la correlación total (R) y la correlación parcial (r), la influencia de la variable independiente y sus dimensiones, estudio.

- La contrastación de las Hipótesis se ejecuto mediante la comparación de los resultados con el Valor p , lo cual requirió de las siguientes interpretaciones:
Si Valor $p \geq 0.05$, se acepta la hipótesis nula (H_0). Pero, si Valor $p < 0.05$, se acepta la hipótesis de investigación ó hipótesis alternativa (H_a).
- Interpretación de resultados. Para la interpretación de resultados, se utilizó la tabla 5: interpretación de resultados según intervalos de correlación, que muestra las influencias de la variable independiente y sus dimensiones, sobre la variable dependiente.

Tabla 5 Interpretación de resultados según intervalos de correlación

Intervalos de correlación	Interpretación	Toma de decisión
De 0.01 a 0.20	Mínima Influencia	
De 0.21 a 0.40	Poca Influencia	
De 0.41 a 0.60	Influencia Promedio	
De 0.61 a 0.80	Alta Influencia	
De 0.81 a 0.100	Muy Alta Influencia	

Fuente. Sánchez S. La Cuarta Vía (2011)

3.3 Operacionalización de las variables

3.3.1 Variable independiente: Estrategias de marketing

- a) **Definición conceptual.** Las estrategias de marketing se definen como la elección y el análisis de los mercados meta (el grupo de personas a las que la empresa quiere llegar) y la creación de una mezcla de marketing apropiada que satisfaga las necesidades de los clientes en los mercados meta.

- b) **Definición operativa.** Las estrategias de marketing se definen de manera operativa por el plan estratégico, la gestión del marketing, la velocidad respuesta del marketing y la eficiencia del equipo de marketing.

3.3.2 Variable dependiente: Cadena de tiendas Belles Lunettes

- a) **Definición conceptual.** La cadena de tiendas Belles Lunettes es la empresa que trata de organizar la comunicación y el intercambio entre la producción y el consumo con el fin de satisfacer los deseos y necesidades de productos ópticos en el mundo. El grupo cuenta con 3 cadenas diferentes en Francia, de las cuales Belles Lunettes es la única que vende lentes de marcas de lujo a precios accesibles.
- b) **Definición operativa.** La cadena de tiendas Belles Lunettes se define operativamente por la comunicación y la capacitación en marketing.

3.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis son las tiendas pertenecientes a la cadena de tiendas de la empresa francesa Belles Lunettes.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población son las 100 tiendas que componen la cadena de tiendas Belles Lunettes, sobre las cuales la empresa tiene pleno control y que se encuentran ubicadas en todo el territorio Francés.

3.5.2 Muestra

El investigador, no tiene ninguna limitación para efectuar las encuestas a la totalidad de las tiendas, y utilizando el método del Censo, se procedió a encuestar a la totalidad de tiendas de Belles Lunettes.

- a) ***Selección de la muestra.*** Se seleccionaron las 100 que conforman la cadena de tiendas Belles Lunettes, lo cual está de acuerdo con el número autorizado de tiendas a encuestar por la empresa.

3.6 Técnicas de recolección de datos

La información fue obtenida básicamente de dos fuentes:

- La primera fuente son las fuentes primarias pues se realizaron entrevistas a gerentes y especialistas en el sector de la distribución especializada, al personal que forma parte del departamento de marketing de la empresa Belles Lunettes, así como encuestas a las tiendas de la cadena de tiendas.
- La segunda fuente son las fuentes secundarias pues para la realización del marco teórico se consultaron libros relacionados con el tema de estudio, revistas especializadas en el sector óptico y en distribución (ya que la literatura académica relacionada con el mercado de la óptica es bastante escasa en Francia), también se consultaron artículos de internet, entre otros que estén directamente relacionados con el tema de análisis.

3.7 Análisis y procesamiento de la información

Para el análisis de la información se utilizaron métodos estadísticos descriptivos tales como: los porcentajes y los promedios; y, entre otras técnicas estadísticas, se utilizó la correlación de Pearson, que nos sirvió de apoyo para analizar de manera idónea la información obtenida en la realización del trabajo de campo mediante las encuestas. Se utilizó el software SPSS- versión 20.

3.8 Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento, se determino según el Alfa de Cronbach, y se halló un 0.981

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,981	,986	10

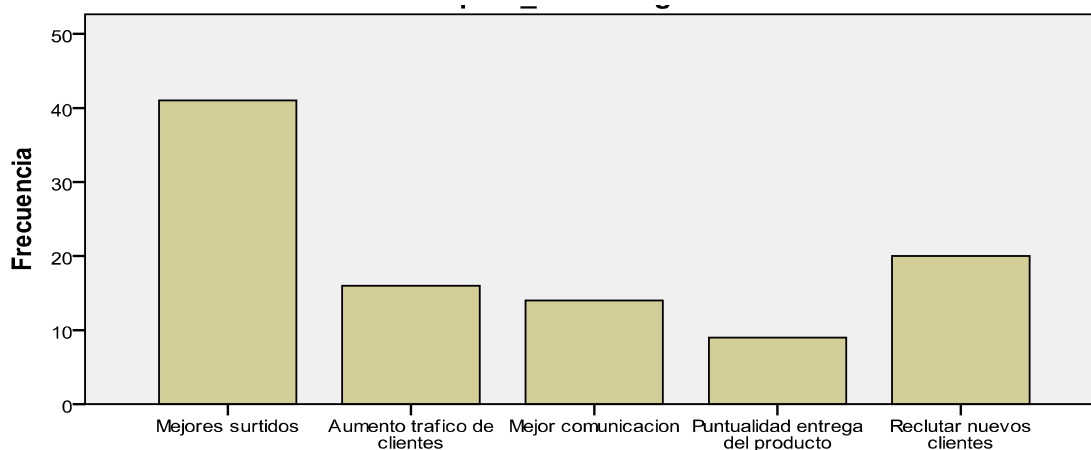
Fuente: Ficha de encuesta. Base de datos (2011).

CAPITULO 4 : RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis descriptivo, interpretación y discusión de resultados

1. ¿Qué espera usted del departamento de marketing productos de la empresa Belles Lunettes? (Solo una respuesta posible).

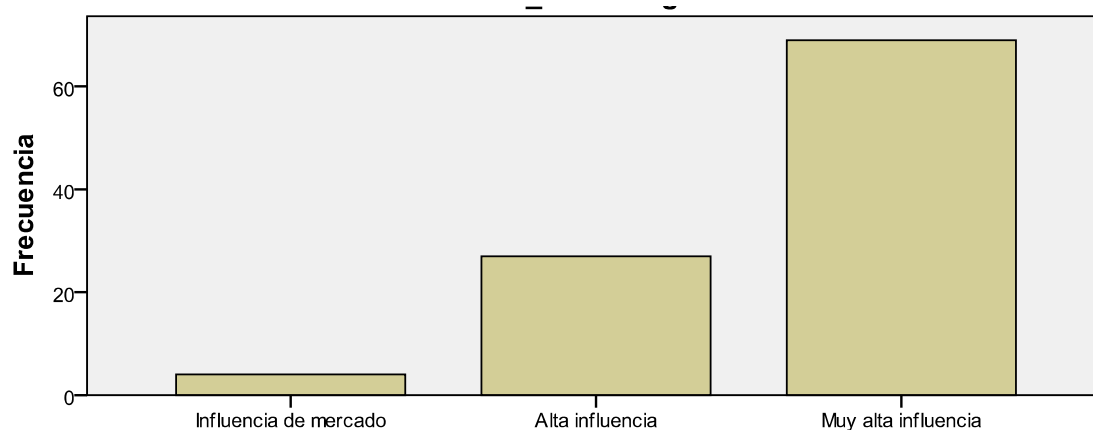
	Total Tiendas	Porcentaje
Un Surtido de Productos más adaptado a las tiendas.	45	45%
Lograr aumentar el tráfico de clientes en las tiendas.	16	16%
Estar dispuestos a escucharlos siempre.	14	14%
Puntualidad en la entrega de productos y de materiales para las operaciones de marketing.	9	9%
Lograr una mayor notoriedad de la marca Belles Lunettes frente a los consumidores.	8	8%
Reclutar nuevos clientes.	3	3%
Realizar más campañas publicitarias.	2	2%
Ninguna respuesta.	1	2%
TOTAL	100	



El 45% de los gerentes encuestados manifestaron un surtido de productos mas adaptado a las tiendas.

2. ¿En qué medida piensa usted. que el marketing puede ayudarlo en la gestión de la tienda que usted. dirige?.

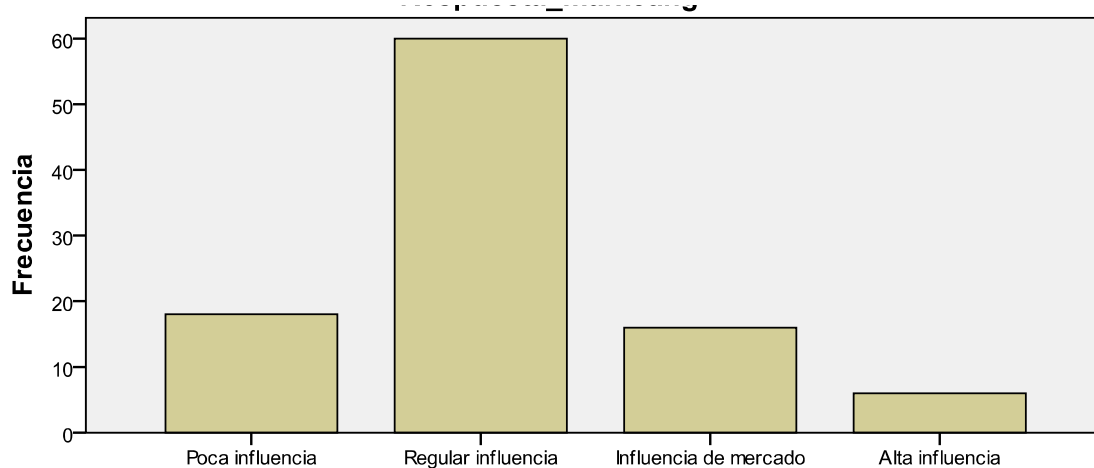
	Escala	Total Tiendas	Población
Muy poco	0	0	
	1	0	
	2	0	
	3	0	
	4	0	
	5	1	5
	6	4	
	7	8	27
	8	19	
	9	15	68
Mucho	10	53	
			100



El 68% de los gerentes encuestados manifestaron que el marketing puede ayudarlos a una mejor gestión de las tiendas.

3. ¿Podría usted. Indicar el nivel de velocidad de respuesta del servicio de marketing frente a un problema en la tienda que usted. Dirige?

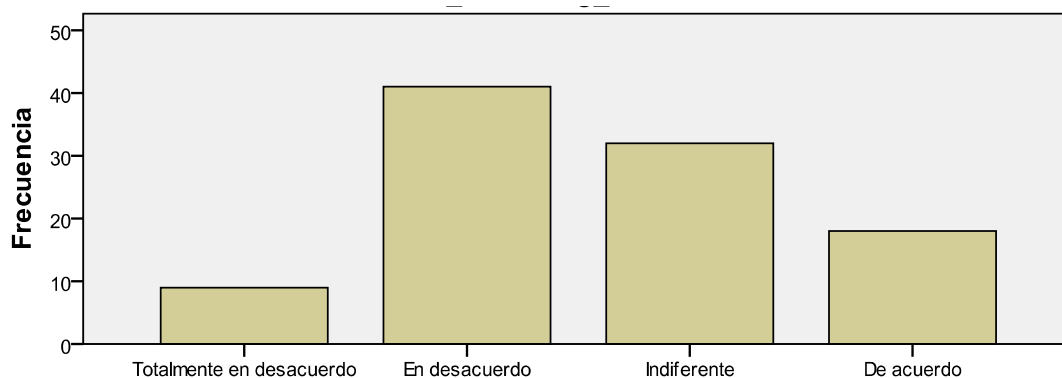
	Escala	Total Tiendas	
Muy Poca	0	0	18
	1	6	
	2	12	
	3	57	60
	4	3	
	5	16	
	6	0	16
	7	3	
	8	3	
	9	0	6
Excelente	10	0	
			100



El 60% de los gerentes encuestados consideran como “Poco” el nivel de velocidad de respuesta del servicio de marketing frente un problema en la tienda que él dirige.

4. ¿Considera usted. que el departamento de marketing productos responde a las necesidades particulares de su tienda?

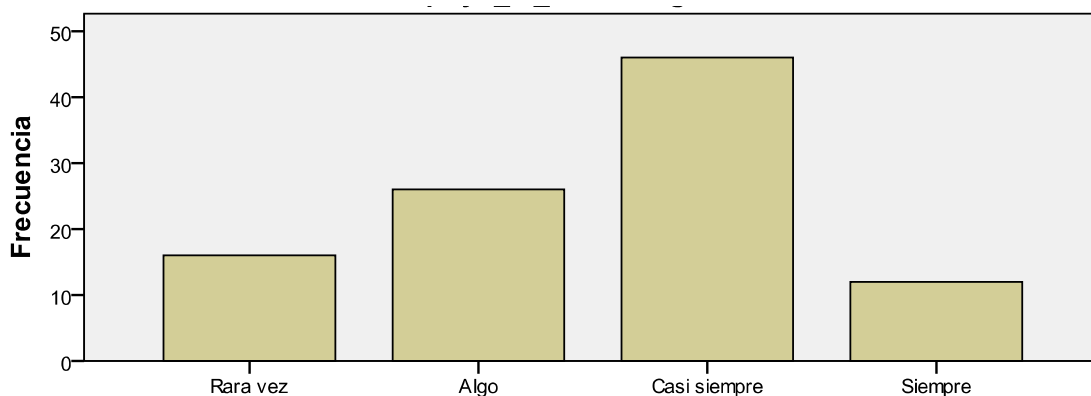
	Escala	Total Tiendas	
En desacuerdo	0	0	9
	1	0	
	2	9	
	3	27	41
	4	14	
	5	19	32
	6	13	
	7	11	17
	8	6	
	9	0	
Totalmente de acuerdo	10	0	



El 50% de los gerentes encuestados consideran como muy débil el nivel de respuesta del departamento de marketing productos frente a las necesidades particulares de su tienda.

5. Cuando se ejecuta una acción de marketing en su tiendas. ¿Cuenta usted con todos los elementos para ejecutar dicha acción correctamente?

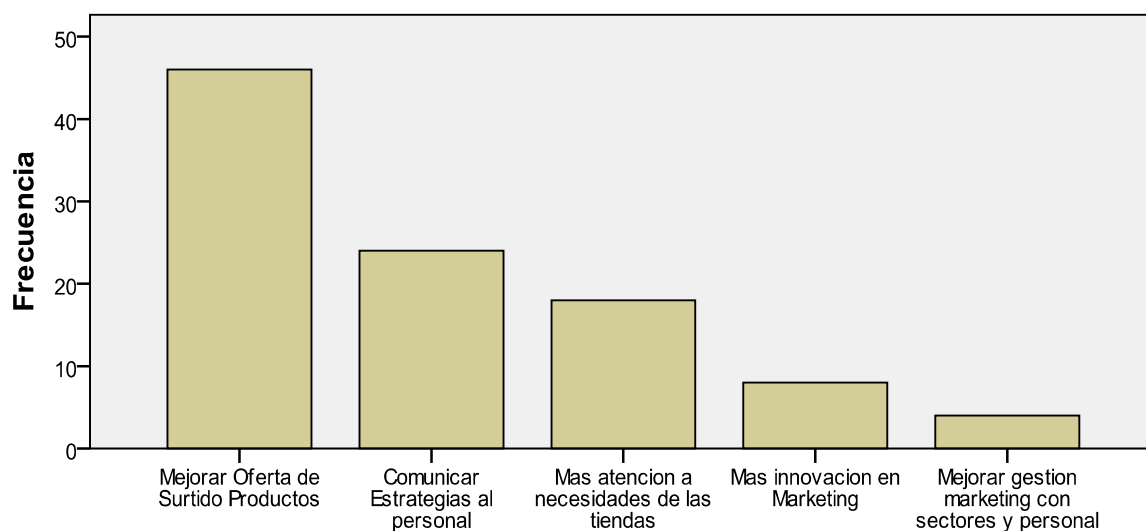
	Escala	Total Tiendas	
Muy rara vez	0	0	0
	1	0	
	2	0	
	3	7	16
	4	9	
	5	15	25
	6	10	
	7	22	46
	8	24	
	9	12	12
Siempre	10	0	



El 41% de los gerentes encuestados, considera que cuando se ejecuta una acción de marketing en sus tiendas, no cuenta con todos los elementos para ejecutar dicha acción correctamente.

6. ¿Cuáles cree usted. que son los principales ejes de mejora del servicio marketing productos?

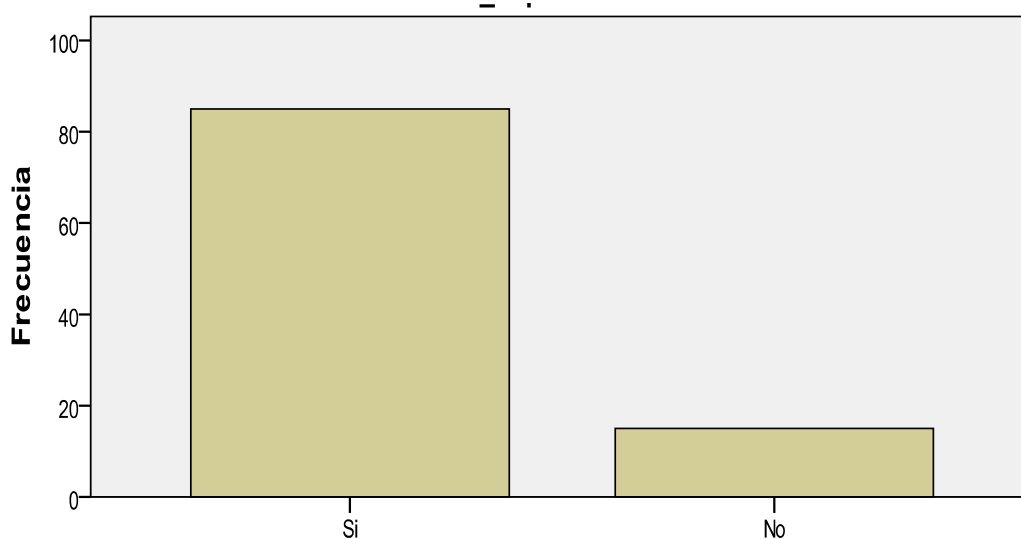
	Total Tiendas	Porcentaje	
1. Proponer una mejor oferta en el surtido de productos de las tiendas.	80	80%	46.1
2. Dar Información más a menudo a las tiendas con respecto a la estrategia y a las acciones de marketing en curso.	40	40%	24.7
3. Estar mas atentos a las necesidades especificas de cada una de las tiendas.	40	40%	16.7
4. Saber escuchar las necesidades de los clientes.	20	20%	8.33
5. Ser mas innovadores.	20	20%	
6. Simplificar las operaciones de marketing .	20	20%	
7. Una mejor coordinación con los responsables de sector y directores.	10	10%	4.17
8. Una mejor gestión de las operaciones de marketing cuando estas están en curso.	10	10%	



Un 48% de los gerentes encuestados considera que uno de los principales ejes de mejora del servicio marketing productos, seria el de mejorar la oferta de surtidos productos. Un 25% que se mejoren las comunicaciones con el personal.

7. ¿Cree usted que el equipo de colaboradores de su tienda, necesita una capacitación suplementaria en referencia a los temas relacionados de marketing?

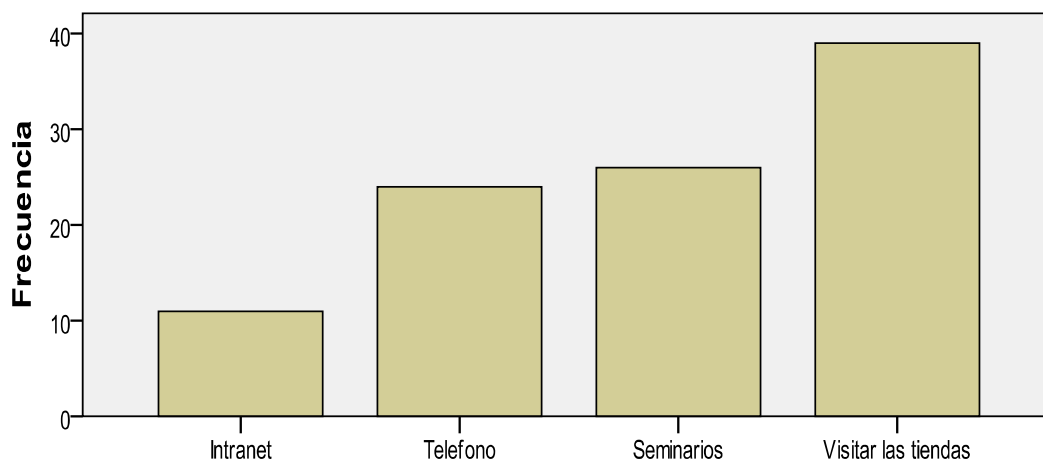
	Equipo	%
SI	85	86
NO	14	14
Total	89	100.



El 85% de los gerentes encuestados cree que el equipo de colaboradores de su tienda necesita una capacitación suplementaria en referencia a los temas relacionados con el marketing.

8. ¿Puede usted clasificar en orden de importancia, los medios de comunicación que prefiere utilizar para comunicarse con el departamento de marketing productos, con la finalidad de mejorar la actuación de la tienda que usted dirige?

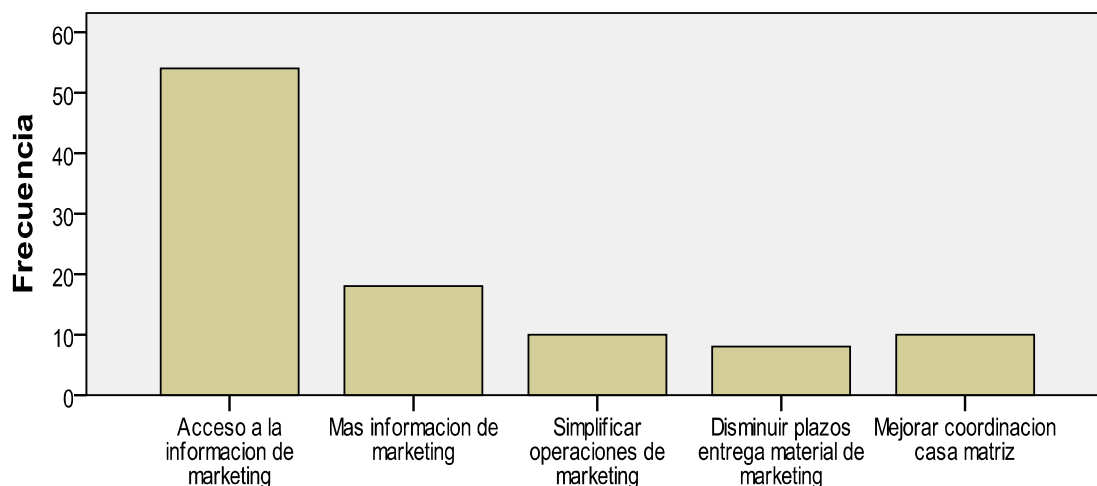
	Total Tiendas	Porcentaje
Visitas Tiendas	38	38%
Seminarios en la casa matriz.	26	26%
Teléfono	24	24%
Intranet	11	11%
		100%



El 38% de los gerentes encuestados consideran que la Visita a tiendas podría mejorar la actuación de las tiendas.

9. ¿Podría Ud. clasificar por orden de importancia las opciones siguientes referentes a las próximas acciones de marketing?

	Total Tiendas	Porcentaje
Dar mas información referente a las operaciones de marketing.	18	18%
Facilitar el acceso a la información de dicha operación vía INTRANET.	54	55%
Simplificar la ejecución de las operaciones de marketing.	10	10%
Disminuir los plazos de entrega de los materiales para las operaciones.	8	8%
Tener mas tiempo para la preparación de las acciones de marketing.	6	6%
Mejorar la coordinación con la casa matriz.	3	3%
		100%

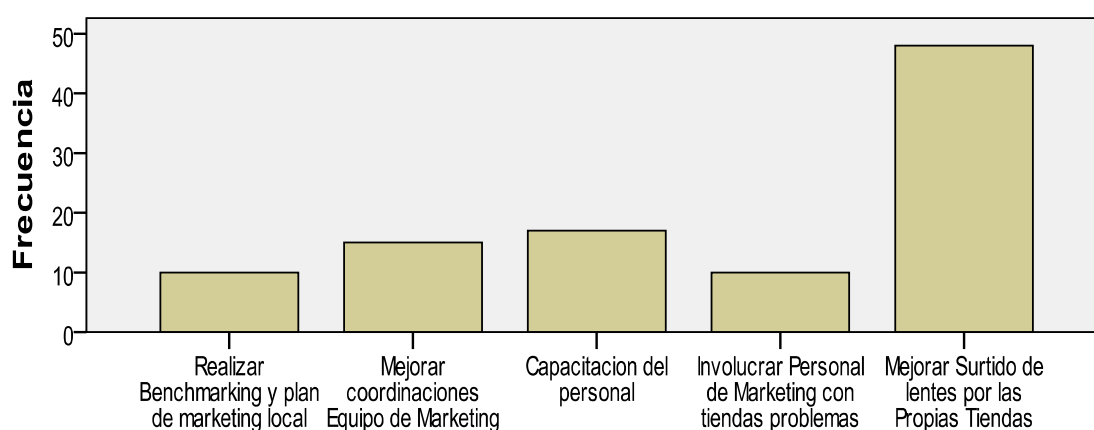


El 55% de los gerentes encuestados consideran de importancia el acceso a información de marketing.

10. ¿Tiene usted alguna sugerencia para el equipo de marketing?

	Total Tiendas	Porcentaje
Adaptar el plan de implantación de marcas de lentes a cada tienda (Surtido de productos).	28	28%
Implicar a una persona del área de marketing directamente con las problemáticas de las tiendas.	7	7%
Dar mas atención a las tiendas con dificultades por estar en áreas geográficas en donde hay un mayor numero de competidores.	11	11%
Hacer mas dinámica la oferta de lentes.	5	5%
Hacer un benchmarking de la oferta de la competencia.	1	1%
Integrar nuevas marcas a la gama ya existente.	3	3%
Estar mas presentes en las tiendas.	5	5%
Hacer un plan de marketing local.	2	2%
Mejorar las charlas de capacitación de los nuevos trabajadores.	4	4%
Tener en cuenta los productos que no tienen mucha rotación en las tiendas para reemplazarlos.	2	2%

Permitir a las tiendas que tienen mejores ventas de realizar ellas mismas las órdenes de compra los productos que necesitan directamente a la casa matriz.	14	14%
Facilitar la ejecución de las operaciones de marketing.	7	7%
Mejorar la coordinación con los responsables de sector.	4	4%
Tener Operaciones de marketing un poco mas espaciadas.	3	3%
Ninguna sugerencia.	3	3%



Un 48% de los gerentes encuestados sugieren al equipo de marketing, mejorar el surtido de lentes, y que estos lo realicen las propias tiendas.

4.2 Pruebas de hipótesis

4.2.1 Hipótesis general

a) *Planteo de hipótesis*

Ho: La estrategia de marketing no influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

Ha: La estrategia de marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

b) ***Criterio teórico para contraste de hipótesis.*** La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (H_0). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (H_a).

c) ***Método estadístico para contraste de hipótesis.*** Se determinó la correlación parcial de Pearson, de las variables estrategia de marketing y la cadena de tiendas. Se halló una correlación de 0.902; y un Valor $p = 0.000$.

		Cadena de Tiendas
Estrategias de Marketing	Correlación de Pearson	,902**
	Valor p. (bilateral)	,000
	N	100

Fuente: Ficha de encuesta. Base de datos (2011).

d) Interpretación. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que la estrategia de marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

4.2.2 Hipótesis Específica 1

a) Planteo de la hipótesis

Ho: La aplicación de un *plan estratégico de marketing* no influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

Ha: La aplicación de un *plan estratégico de marketing* influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

b) Criterio teórico para contraste de hipótesis. La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (H_0). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (H_a).

c) Método estadístico para contraste de hipótesis. Se determinó la correlación parcial de Pearson, de la dimensión plan estratégico y la cadena de tiendas. Se halló una correlación de 0.937; y un Valor $p = 0.000$.

		Cadena de Tiendas
Plan Estratégico	Correlación de Pearson	,937**
	Valor p. (bilateral)	,000
	N	100

Fuente. Ficha de encuesta. Base de datos (2011).

d) Interpretación. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que la aplicación de un plan estratégico de marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

4.2.3 Hipótesis Específica 2

a) *Planteo de hipótesis*

Ho: La gestión del marketing no influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

Ha: La gestión del marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

b) ***Criterio teórico para contraste de hipótesis.*** La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (Ho). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (Ha).

c) ***Método estadístico para contraste de hipótesis.*** Se determinó la correlación parcial de Pearson, de la dimensión gestión de marketing y la cadena de tiendas. Se halló una correlación de 0.545; y un Valor $p = 0.000$.

		Cadena de Tiendas
Gestión de Marketing	Correlación de Pearson	,545**
	Valor p. (bilateral)	,000
	N	100

Fuente: Ficha de encuesta. Base de datos (2011).

d) Interpretación

Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que la Gestión del Marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

4.2.4 Hipótesis Específica 3

a) Planteo de hipótesis

H_0 : La *velocidad de respuesta del marketing* no influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

H_a : La *velocidad de respuesta del marketing* influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

b) **Criterio teórico para contraste de hipótesis.** La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (H_0). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (H_a).

c) **Método estadístico para contraste de hipótesis.** Se determinó la correlación parcial de Pearson, de la dimensión Velocidad de Respuesta del Marketing y la cadena de tiendas. Se halló una correlación de 0.774; y un Valor $p = 0.000$.

		Cadena de Tiendas
Velocidad de Respuesta del Equipo de Marketing	Correlación de Pearson	,774**
	Valor p. (bilateral)	,000
	N	100

Fuente: Ficha de encuesta. Base de datos (2011).

d) **Interpretación.** Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que la velocidad de respuesta del marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

4.2.5 Hipótesis Especifica 4

a) **Planteo de hipótesis**

Ho: La *eficiencia del equipo de marketing* no influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

Ha: La *eficiencia del equipo de marketing* influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

b) Criterio teórico para contraste de hipótesis. La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (H_0). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (H_a).

c) Método estadístico para contraste de hipótesis. Se determinó la correlación parcial de Pearson, de la dimensión eficiencia del equipo de marketing y la cadena de tiendas. Se halló una correlación de 0.929; y un Valor $p = 0.000$.

		Cadena de Tiendas
Eficiencia del Equipo de Marketing	Correlación de Pearson	,929**
	Valor p. (bilateral)	,000
	N	100

Fuente: Ficha de encuesta. Base de datos (2011).

d) Interpretación. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se acepta que la eficiencia del equipo de marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

4.3 Presentación de resultados

La tabla 6, muestra las influencias, según las correlaciones, de la variable y las dimensiones de la variable independiente sobre la Cadena de Tiendas de Óptica Belles Lunettes.

Tabla 6. Influencia de las estrategias de marketing en la cadena de tiendas Belles Lunettes

Intervalos de correlación	Interpretación	Toma de decisión
De 0.01 a 0.20	Mínima Influencia	
De 0.21 a 0.40	Poca Influencia	
De 0.41 a 0.60	Influencia Promedio	Equipo Marketing = 0.545
De 0.61 a 0.80	Alta Influencia	Velocidad Respuesta = 0.774
De 0.81 a 0.100	Muy Alta Influencia	MARKETING = 0.902 Eficiencia = 0.929 Plan estrategico = 0.937

Fuente. Sánchez S. La Cuarta Vía (2011)

Se halló que la relación de la variable independiente *estrategias de marketing* con la cadena de tiendas de óptica Belles Lunettes, es de 0.902, que corresponde a *muy alta Influencia*.

Las dimensiones de la variable *estrategias de marketing*, que muestran:

- Muy alta influencia, son el plan estratégico (0.937) y la eficiencia (0.929),
- Alta Influencia, es la velocidad de respuesta del equipo de marketing ante las solicitudes de los gerentes de las tiendas por nuevas marcas.
- Influencia promedio, es el comportamiento del equipo de marketing (0.545), ante el plan estratégico y su velocidad de respuesta en atención a los gerentes de las sucursales, que esta originando una “Brecha” en las estrategias de marketing planteadas. Esto puede observarse en la figura 8.

CUARTA VIA:

SANCHEZ S. (2011)

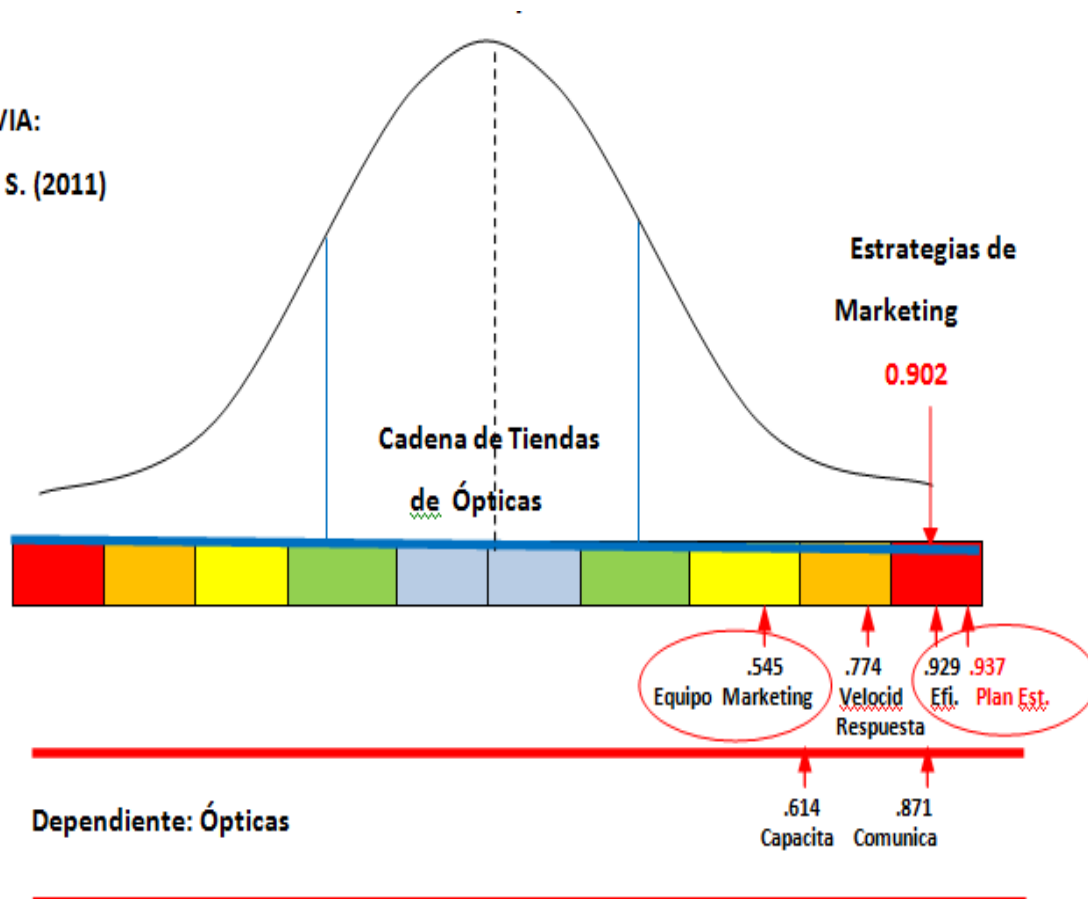


Ilustración 8. Relación de la Estrategia de Marketing en Cadena de Tiendas de Óptica. Sánchez S. La Cuarta Vía (2011)

En la figura 8 puede apreciarse la brecha existente entre la formulación del plan estratégico de marketing y la gestión en la velocidad de respuesta del equipo de marketing, la que puede explicarse por la poca comunicación del equipo con los gerentes de sucursales, que prefieren de manera directa solicitar a la gerencia general los productos, que les permite cumplir con su grupo consumidor, logrando satisfacción y que los consumidores se sientan identificados con Belles Lunettes.

Existe una verdadera necesidad por parte de las tiendas de ser escuchadas y de tener un verdadero contacto con “algún representante” del equipo de marketing. Es vital para el equipo de marketing el hecho de confrontarse a la realidad de las tiendas in situ., con la finalidad de comprender las necesidades de las tiendas y de reducir la brecha en relación a la estrategia de marketing.

Con estas visitas el equipo de marketing podrá constatar el mismo las brechas que han podido surgir y los problemas existentes en las tiendas para la transmisión del mensaje.

En la investigación, se reconoce la importancia de la comunicación y la imagen corporativa de Belle Lunettes, al igual como lo expresa Dalgo Flores, y podemos describir las siguientes coincidencias:

- La existencia de un mayor número de clientes mujeres, quienes siempre están a la vanguardia de la moda en cuanto a armazones, gafas y lentes de contacto. Hay que tener claro que el boom de internet lo ha cambiado todo. Gracias a ella los clientes ahora están más informados. Hoy en día ir a internet en busca de la información es una tarea obligada del consumidor francés antes de visitar una tienda para comprar un producto.
- Según las declaraciones dadas por Dominique Pinton a la revista L'essentiel de l'optique en el 2009 “El consumidor esta globalmente más atento en un periodo de crisis y de tensión, él lo estará igualmente cuando realice sus compras de lentes, el será más

exigente en cuanto a la calidad, la fiabilidad, el confort, y la estética de los productos que le serán propuestos”

El mundo de la óptica se caracteriza por la gran cantidad de detalles específicos y de elementos técnicos que puede tener un par de lentes. Los diseñadores y productores de lentes proponen diseños más ambiciosos y más técnicos para aumentar el valor agregado. Por esta razón el personal y las gerencias, en las tiendas, no deben solamente estar al tanto sino haber asimilado completamente estos conceptos y lograr transmitirlos al consumidor para lograr concretizar una venta.

- Los vendedores de Belles Lunettes deben estar mejor preparados, y se recomienda que se hagan seminarios en la casa matriz con presencia del equipo de marketing y de expertos en materia de óptica. Los vendedores deben estar preparados para responder a todas las preguntas.
- La decisión que toma una persona al acudir a una óptica está guiada exclusivamente por la atención del gerente a cargo de la sucursal. Lo que requiere de un plan de comunicación con el equipo de marketing. Si esto no se realiza, perjudicará a la imagen corporativa, ya que el cliente debe estar siempre informado de las promociones,
- Debido a la competitividad que existe dentro de este mercado los gerentes de las sucursales, obligados a brindar un excelente servicio y contar con una amplia variedad de productos, es por esto que la mayor parte de gerentes de sucursales, acudió al gerente general, fundamentalmente para atender las solicitudes de sus consumidores.
- La interacción directa entre la gerencia de sucursales de Belles Lunettes, con la gerencia general, para cumplir de manera inmediata con sus clientes, ha permitido mejorar la imagen de la empresa,

pues la mayoría de personas escogen una óptica por su presentación, y Belles Lunettes, al lograr esta presentación, cuenta con clientes que se hallan a gusto y esto que a su vez propician la fidelidad de los clientes hacia la empresa.

CONCLUSIONES

1. Objetivo General

Se halló que la estrategia de marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

2. Objetivo Especifico 1

Se halló que la aplicación de un Plan Estratégico de Marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

3. Objetivo Especifico 2

Se halló que la Gestión del Marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

4. Objetivo Especifico 3

Se halló que la Velocidad de Respuesta del Marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

5. Objetivo Especifico 4

Se halló que la Eficiencia del Equipo de Marketing influye en las metas de la cadena de tiendas de una empresa de distribución especializada en óptica.

RECOMENDACIONES

1. Mejorar el proceso de selección del personal que trabajará en las tiendas.

Los colaboradores son el corazón de una empresa. Ellos están en contacto directo con los clientes y tienen como misión transmitir el ADN de la estrategia a los clientes.

Para ello la empresa necesita contratar colaboradores capaces de entregar al consumidor un servicio irreprochable y lograr concretizar a través del producto los factores que conforman la misión y la visión de la empresa.

El personal debe estar en la capacidad de adaptarse a los diferentes clientes así como a sus necesidades.

Se recomienda entonces a la empresa de seguir el ejemplo de la empresa Decathlon, una empresa de distribución especializada en deportes que tiene como consigna el contratar solamente personas que practiquen un deporte activamente como vendedores. Por ejemplo, la tienda tendrá como vendedores en la sección de artículos para practicar el atletismo solamente a atletas que participen activamente en esta disciplina deportiva. Esto les

garantiza que los vendedores serán capaces de explicar el producto así como de comprender las necesidades particulares de cada cliente.



Mensaje: *En Decatlon todos compartimos la misma pasión por el deporte y amamos tener éxito junto.*



En el caso de la óptica se recomienda contratar personas que estén vinculadas al mundo de la óptica tales como:

- Optómetras.
- Personas que hayan trabajado en las casas de diseño de lentes.
- Vendedores que hayan ya trabajado en otras tiendas de óptica.
- Apasionados del mundo de la óptica.
-

Otro ejemplo claro es la empresa Nespresso, que a sido confrontada debido a su posicionamiento de producto de lujo, a un reclutamiento diferente para la apertura de sus tiendas en Francia.

La dirección de recursos humanos tenía dos alternativas:

- Realizar un proceso de selección de colaboradores con una buena imagen, reflejando así el posicionamiento de la marca, pero sin ninguna habilidad para las ventas.

- Realizar un proceso de selección de colaboradores con habilidades para las ventas pero sin considerar el estilo buscado en términos de imagen.

Con la finalidad de gestionar el flujo de sus clientes exclusivos en tienda, la Dirección de Recursos Humanos de Nespresso decidió orientarse hacia los vendedores que ya habían aprendido a comportarse y a ser “chics” para ser coherentes con el posicionamiento de la empresa. En efecto elegir lo contrario no habría permitido que sus tiendas sean operativas al nivel deseado por la empresa.

Hoy la experiencia de compra en las tiendas de esta marca se ha estandarizado, a fin de brindar un servicio de calidad a cada cliente en cada uno de los puntos de venta de la empresa.

El personal es una de las claves del éxito de la empresa. Lo importante es que la capacitación sea percibida como una verdadera inversión en el futuro, y sobre todo que dará a la empresa los medios para establecer un verdadero servicio *premium*.

Además dicho personal al estar habituado a trabajar en el mundo de la óptica estará más capacitado para comprender las estrategias que plantea el departamento de marketing.

2. Organización de seminarios de capacitación en la casa matriz de la empresa.

La parte práctica de estos seminarios se podrá realizar en el showroom que es la tienda cero o tienda modelo de la empresa que es una réplica exacta de las tiendas de la cadena. Esta tienda cuenta con todas las colecciones de

lentes actualizadas, así como todos los demás elementos vigentes en la cadena de tiendas.

Cada jefe de tienda ira con un vendedor adjunto y serán ellos los que transmitirán dicha información a los otros miembros del equipo de las tiendas.

3. El equipo de marketing debe realzar mas visitas a las tiendas.

El equipo de marketing está sumamente centrado en sus labores cotidianas y realiza muy pocas visitas a las tiendas de la cadena.

Para lograr realizar este objetivo se debe crear un cronograma de visitas anual, para ello todo el equipo de marketing deberá ponerse de acuerdo en cuanto a las fechas de visita y luego dar este calendario a las dirección de marketing para su aprobación formal.

4. Seguir el ejemplo de la flag ship o tienda ancla: En términos de gerencia y financieros.

El caso de la *tienda ancla* de la cadena es muy particular. Es una tienda que cuenta con un equipo de marketing independiente y que tiene mucho más independencia para elegir sus colecciones de lentes así como los productos a ofrecer al público. Esta tienda se encuentra ubicada en pleno centro de Paris.

A diferencia de las otras tiendas el gerente de tienda empieza el día explicando a los colaboradores los objetivos planteados en términos financieros y de fidelización de clientes todos los días. Tomando el ejemplo

de la empresa americana Disney que explica a los trabajadores antes de iniciar las actividades detalles como el número de visitantes esperados, y las ventas esperadas para ese día.

El gerente de la tienda Belles Lunettes practica un liderazgo participativo, y motiva a los trabajadores de la tienda a trabajar en equipo.

Los resultados financieros son indiscutibles:

- Esta tienda es la 2da tienda a nivel mundial en niveles de ventas.
- El volumen de negocios en el 2008 fue de 14 400 millones de euros.
- 60 000 lunas son tratadas en sus propios laboratorios cada año.
- 20 000 monturas de sol vendidas en el 2010.
- 1 par de lentes de sol es vendido cada 8 min
- 370 monturas de la marca Cartier son vendidas en promedio anualmente, la montura más cara fue vendida en el 2008 a un precio de 17 000 euros.
-

Se debe difundir entre los gerentes de tienda el ejemplo de la tienda ancla para motivarlos a plantearse objetivos más ambiciosos.

5. Construir un verdadero servicio premium

Un servicio premium tiene que ver con la personalización del servicio ofrecido. Hace unos años la empresa ofrecía el servicio de los lentes listos en tiempo record, y así como el de los lentes súper ligeros, que fue un producto innovador. Dicho producto, utilizaba un material inédito en el mundo de la óptica y que hasta ese momento solo había sido utilizado en las cirugías. Además la empresa era la única en el mercado a ofrecer el servicio como el cliente lo requería, es decir adaptado completamente al cliente.

Actualmente Belles Lunettes aporta su know-how a través de las lunas de los lentes que ofrece. En efecto, su deseo es el de ofrecer lo mejor de la tecnología a sus clientes, ella se ha asociado con un experto en el dominio para poder personalizar los lentes de cada cliente “a su medida” según la montura elegida y el rostro del cliente.

El beneficio para el cliente es simple: El ve mejor y con la seguridad de tener los mejores lentes que existen actualmente en el mercado francés.

Sin embargo en un mercado tan competitivo como el mercado francés, se necesita mejorar aun más la percepción que tiene la empresa de servicio premium. Todas las grandes cadenas de tiendas han logrado hacer un benchmarking del servicio premium ofrecido por Belles Lunettes.

6. Mejorar la comunicación entre los distintos departamentos

Para comunicar de una manera adecuada las estrategias a las tiendas, la comunicación entre los distintos departamentos de las tiendas debe ser optimizada. Todos y cada uno de los colaboradores de Belles Lunettes deben tener un objetivo común, basado en la misión y la visión de la empresa. Con la finalidad de que todos los departamentos trabajen en forma coordinada.

Una campaña de sensibilización debe ser hecha en la casa matriz para comunicar la visión de la empresa así como la misión para dar un marco de referencia a los trabajadores. Se debe reafirmar el nuevo posicionamiento internamente, ya que no todo el mundo en la casa central esta al tanto del nuevo posicionamiento lujo-accesible.

Las grandes empresas como Google, Facebook o Apple comunican constantemente estos elementos a sus colaboradores.



A la izquierda un ejemplo de la visión estratégica de la empresa Facebook para el año 2010. Todos los trabajadores usaban un polo con ese logo.

Estas grandes empresas son conscientes de que el éxito de la empresa depende del compromiso de

todos y cada uno de sus colaboradores.

Se debe publicar en el intranet toda esta información que es vital para la empresa y se debe terminar con la cultura organizacional de los resultados personales pues todos deben pensar como un equipo. Todo esto se logrará solo con la ayuda de la alta dirección.

7. Aumentar la implicación de la alta gerencia

El estilo gerencial utilizado es vital para el éxito de la empresa. En el caso de Belles Lunettes la gerencia favorece más a los accionistas que a los trabajadores de la empresa. Aún cuando la estructura del grupo no favorece un contacto menos jerárquico con los trabajadores, debido a la influencia del holding financiero al que pertenece la empresa. La gerencia debe estar atenta a su implicación con los trabajadores y estar más en contacto con ellos. Esto es válido para todos los gerentes que trabajan en la casa central,

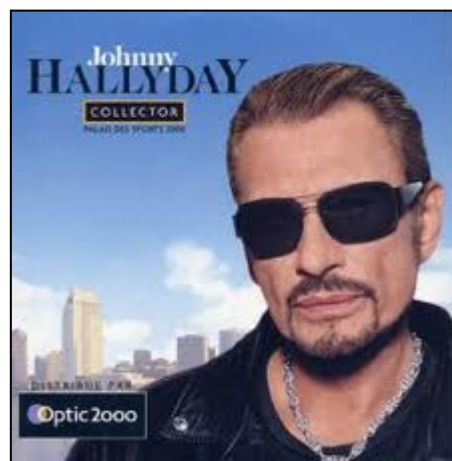
pero sobre todo para los que forman parte de la alta dirección. Escuchar al personal es importante, pues ellos son muchas veces fuente de ideas que pueden ayudar a la empresa a encontrar su océano azul e innovar en el mercado.

La práctica de un estilo gerencial que permita un acercamiento de los colaboradores para con la gerencia, así como la participación del personal es recomendada. Esto permitirá tener una mejor actuación a la empresa y la transmisión de conceptos estratégicos de base.

8. Mejorar la coherencia de la comunicación con el posicionamiento

Belles Lunettes es una empresa que tiene como posicionamiento el lujo-accesible este posicionamiento debe estar claro en la mente de los colaboradores que trabajan en las tiendas. Sin embargo la gran cantidad de operaciones de marketing que se realizan pueden hacer que la empresa pierda su rumbo, pues ellas están dirigidas a distintos mercados objetivos. A esto deben sumarse las promociones permanentes que hacen pensar que la empresa es un **harddiscounter** y no una empresa que vende productos de lujo.

En Francia todas las empresas de la competencia tienen claro su posicionamiento y ello es transmitido en la comunicación de la empresa a los clientes así como, en la arquitectura de sus tiendas. Por ejemplo en el caso de la óptica LISSAC toda la comunicación es clara su mercado objetivo son las familias y en el caso de Optic2000 son los adultos mayores.



Se debe comunicar de una manera coherente con el posicionamiento de la empresa. Las consecuencias de una mala comunicación se ven a largo plazo y se traducen en la pérdida de clientes. Si el cliente no se identifica con la empresa, este no le será fiel.

9. Incrementar la reactividad frente a las necesidades de las tiendas

La empresa Belles Lunettes es una empresa una red de 100 tiendas propias y es muy difícil el responder rápidamente a las necesidades de todas las tiendas. Dentro del departamento de marketing no existe una persona que esté en contacto permanente con ellas. Sin embargo la reactividad es un elemento esencial pues una respuesta no dada significa una venta no concretada y en muchos casos la pérdida definitiva del cliente.

Se recomienda crear una central telefónica que dependa del departamento de marketing dedicada a estar en contacto permanente con las tiendas y a recoger información que sea importante para la concepción de la estrategia de marketing. Un procedimiento claro debe ser establecido así como un

software que permita seguirlo de principio a fin para asegurarse que se dió una solución adecuada al problema.

10. Apropiarse de las nuevas tecnologías

Internet e intranet son dos herramientas muy poderosas para comunicarse con los clientes tanto internos como externos. Se deben utilizar estas herramientas para lograr reducir la brecha que existe en lo referente a aplicación de la estrategia. Internet puede ser una forma rápida y económica de lograrlo. Se debe tener en cuenta que según datos publicados en la revista Le Monde de l'Optique en el 2011 el 2% de las compras de lentes se realizan por este medio. La empresa aún está muy lejos de alcanzar la coherencia de lo que quiere transmitir estratégicamente pues actualmente la web refleja lo mismo que reflejan las tiendas en su relación con el departamento de marketing y con la estrategia.

Belles Lunettes fue pionera en cuanto a la rapidez y la calidad de los lentes en los años 90, una entrada tardía al comercio electrónico puede representar tal vez en un futuro lo que fue para kodak el invento de las cámaras digitales siendo el pionero del mercado.

11. Recrear un nuevo eje de diferenciación estratégica.

La empresa debe aprovechar el gran poder de negociación que tiene debido a su red de tiendas. Esta empresa tiene muchas exclusividades debido a ello. Recomendaría que esto sea un punto de partida para la creación de una imagen acorde con el posicionamiento lujo-accesible.

Las personas asocian lujo *con exclusividad* es por ello que están dispuestos a pagar más. Por ejemplo, la empresa tuvo la exclusividad de un tipo de monturas de sol para deportistas por un producto que estuvo en el mercado solo 2 meses durante el tour de Francia. Sin embargo no comunicó lo suficiente al mercado, fue tan solo una entre tantas publicidades que lanza con la finalidad de ganar clientes sin pensar en tener una verdadera coherencia.

12. Establecer un barómetro de satisfacción de clientes.

Un barómetro de satisfacción de clientes es un dispositivo de medida permanente o regular de la satisfacción del cliente. Un barómetro de satisfacción de clientes puede medir la satisfacción a través de la calidad percibida y la calidad entregada. Una reflexión sobre los componentes de la satisfacción del cliente y los elementos a ser medidos debe ser hecha antes de la creación de un barómetro de satisfacción.

El método de levantamiento de la información debe ser estable en el tiempo para que el barómetro pueda jugar un rol importante de medida y de información.

El barómetro de satisfacción cliente puede estar basado en:

- Las encuestas a los clientes
- Las visitas o las llamadas misteriosas
- Las performances o actuaciones directamente medibles.

El barómetro es una herramienta de medida y de pilotaje así como un elemento de movilización y de motivación.

El objetivo de un BSC en Belles Lunettes es múltiple, y servirá a medir:

- La calidad del recibimiento del personal a los clientes.
- La satisfacción de la prestación ofrecida y de los servicios.
- La gestión del tiempo de entrega del producto.
- La gestión del tiempo de espera en tienda.
- El acompañamiento del cliente en tienda.
- La instalación del material en tienda.
- Las promociones en tienda.

Una vez que se tenga la retroalimentación de los clientes en estos puntos, se elegirán los puntos clave a retener en la cadena de tiendas, con la finalidad de mejorar el servicio al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

1. BATEMAN, Thomas S. (2005): **“Administración: Un Nuevo Panorama Competitivo”** México, D.F. Mcgraw-Hill.
2. BOUTILLIER Sophie (2005). **“Méthodologie de la Thèse et du Mémoire”** Francia. Studyrama.
3. CERTO, Samuel / PETER, J.Paul / OTTENSMEYER, Edward. (1996): **“Dirección Y Administración Estratégicas”**. 3era. Ed. Rev. Corregida Y Aumentada Madrid / Mosby-Doyma Libros, S.A. – División Irwin.
4. CHIAVENATO, Adalberto (2007): **“Introducción A La Teoría General De La Administración”**. México, D.F.: Mcgraw-Hil.
5. COHEN, William (2002). **“El Plan de Marketing”**. España. Deusto.
6. DAVID, Fred D. (2008): **“Conceptos De Administración Estratégica”**. México, D.F.: Pearson.
7. DRUKER, Peter (2006). **“Druker Para Todos Los Días: 366 Días De Reflexiones Clave Para Acertar En Sus Negocios”**. Bogota: Editorial Norma.
8. DRUKER, Peter. (1993): **“Gerencia Para El Futuro”**. Colombia. Editorial Norma S.A.
9. FERNÁNDEZ, Juan Antonio (2008): **“Liderazgo Empresarial En Tiempos De Cambio Según Sun Tsu”**. *En Harvard Deusto Business Review N° 1710, Julio. Pp.65 - 71.*

10. DUCROCQ Cédric. (2005) **“La Distribution”**. Francia. Vuibert.
11. FLAHERTY, John E. (2001): **“Peter Drucker: La Esencia De La A Administración Moderna”**. México, D.F. Pearson Educación.
12. GARCÍA-SORDO, Juan B. (2007): **“Marketing internacional”**. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. GAVARD-PERRET Marie-Laure. (2008). **“Méthodologie de la Recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion”**. France. Pearson Education.
13. HAMEL, Gary / PRAHALAD, C.K. (1995): **“Compitiendo Por El Futuro”**. Barcelona, Editorial Ariel S.A.
14. HATTON Angela (2000): **“La Guía definitiva del Plan de Marketing”**. España. Prentice Hall.
15. HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ, Sergio (2008): **“Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales Y Estrategias Para La Competitividad”**. México, D. F.: Mcgraw-Hill.
16. HILL, Charles W.L. / JONES Gareth R. (1996): **“Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado”**. 3era. Edición Ampliada. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
17. HITT, Michael A., Black, J. Stewart Y Porter, Lyman W. (2006): **“Administración”**. México, D. F.:Pearson.
18. HUAMÁN, L., RIOS, F. (2008): **“Metodologías para Implantar la Estrategia: Diseño Organizacional de la Empresa”**. Lima: UPC.
19. JONES, Gareth R. (2006): **“Administración Contemporánea”**. México, D.F.: Mcgraw-Hil.
20. KOTLER, Philip / CÁMARA, Dionicio / GRANDE Idelfonso / CRUZ Ignacio (2000): **“Dirección De Marketing”**, Edición Del Milenio, 10ma. Edición. Pearson Educación, S.A., Madrid, España.
21. KOTLER, Philip. (2008): **“Fundamentos De Marketing”**. México, D.F.: Pearson Educación.
22. KEEGAN, Warren J. / GREEN, Mark C. (1998): **“Fundamentos De Mercadotecnia Internacional”**. Prentice Hall

23. LAMBIN, Jean-Jacques. (1995): **“Marketing Estratégico”**. Tercera Edición. España. Mc Graw–Hill / Interamericana De España.
24. MARIN SANCHEZ, Carmelo (2007), **“Fundamentos de Marketing Estratégico”**, Delta.
25. MILON, Alain / SAINT-MICHEL Serge-Henri. (2008): **“Lexicom”**. Francia. Bréal.
26. MINTZBERG, Henry. (1998): **“El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos Y Casos”**. México, Prentice Hall.
27. RICHARDSON, Bill y RICHARDSON, Roy. (1996): **“Planeación De Negocios”**. México. Compañía Editorial Continental S.A. De C.V.
28. ROBBINS, Stephen P. (2002): **“Fundamentos De Administración: Conceptos Esenciales Y Aplicaciones”**. México, D.F.: Pearson.
29. ROBBINS, Stephen P. (2009): **“Fundamentos De Administración: Conceptos Esenciales Y Aplicaciones”**. México, D.F.: Pearson.
30. ROJO INMACULADA, Martín. (2007): **“Crecimiento e Internacionalización De Empresas”**. Madrid. Síntesis.
31. SALLENAVE Jean-Paul (1995). **“Gerencia y Planeacion Estrategica”**. Colombia. Norma.
32. SOULEZ, Sébastien. (2010): **“L’essentiel du Marketing”**. Francia. Gualino.
33. STANTON, William J. (2007): **“Fundamentos De Marketing”**. México, D.F. : McGraw-Hill.
34. STONER, James / FREEMAN R. Edward / GILBERT Daniel R. Jr. (1996): **“Administración”**. México, Prentice Hall, 6ta. Ed.
35. SUN TZU, (2008): **“El Arte De La Guerra De Sun Tzu: Sabiduría Oriental Para Guiarle Ante Los Problemas De La Vida Diaria”**. Barcelona: Bresca.
36. SUN TZU, (2009): **“El Arte De La Guerra”**. Barcelona: Brontes.

37. THOMPSON, Arthur A. (2007): **“Administración Estratégica: Teoría Y Casos”**. México, D.F.: Mcgraw-Hill.
38. WALKER, Orville C. (2005): **“Marketing Estratégico”**. México, D.F.: McGraw-Hill.

ANEXOS

ENTREVISTA DEL 13/08/2011

STHEPHAN PANNIER: Ex. Director Marketing de Belles Lunettes (2005-2011)

1. ¿Podría Ud. hablarme de la Estrategia de la empresa Belles Lunettes?

En la empresa Belles Lunettes no existe una estrategia a largo plazo, la empresa crea una estrategia anual teniendo en cuenta los resultados del año anterior, para mí no existe una estrategia empresarial propiamente dicha, no existe una visión, ni una misión. Cuando le preguntas los colaboradores en las tiendas cual es la visión, cada uno te dirá algo diferente, pues nadie ha sido informado de la existencia de una visión.

Existen algunos documentos que datan de los años 90 en que se aprecia un esfuerzo por establecer una estrategia a largo plazo pero la dirección general ha dejado de lado este elemento fundamental en la dirección de empresas lo cual me parece dramático, esta solamente centrada en el volumen de ventas.

Existe un gran problema de dirección que parte de la alta gerencia, que además aplica un estilo gerencial coercitivo cuando en mi opinión este, debería ser participativo.

2. ¿Existe una estrategia de marketing en la empresa Belles Lunettes?

Para que exista una estrategia de marketing *solida y coherente* debe primero existir una estrategia global de la empresa, y te hago hincapié en las palabras *solida y coherente* porque la empresa si tiene una estrategia de marketing pero esta es anual.

No hay un hilo conductor con una estrategia de largo plazo. Si no tenemos una visión, misión y unos objetivos claros, ¿Cómo podremos establecer claramente los objetivos del departamento de marketing?. Tratamos de traducir los lineamientos financieros que nos han sido dados por la alta dirección en estrategias de marketing.

La coherencia la vemos por ejemplo en la estrategia de comunicación que ha aplicado la empresa durante el año 2011 que es solo divertida y que funciona pero que no aporta nada a la empresa en términos de encontrar un posicionamiento claro en el mercado. Un posicionamiento que se quede grabado en la mente del consumidor, que cuando se piense en lujo-accesible se piense en Belles Lunettes.

En mi opinión no podemos comunicar solo algo divertido a los consumidores no se trata de ser divertido por ser divertido sino de ser coherentes y tener en cuenta que una empresa para poder aumentar su participación en el mercado y más aun para sobrevivir en un mercado altamente competitivo como lo es el mercado de la óptica, debe saber posicionarse con respecto a sus competidores.

Todos nuestros competidores tienen un posicionamiento claro, piensa en Ópticas Generalistas, cuando piensas en ellos la respuesta es clara lentes baratos y de buena calidad, ellos han sabido encontrar su lugar en el mercado y han sabido traducir esto en un volumen de ventas aún en tiempos de crisis.

3. ¿Cree usted que existe una coherencia en la cadena de tiendas?

Las tiendas son el reflejo de la “estrategia” que se intenta implantar desde la casa matriz. Actualmente, no existe una unidad lógica la cadena de tiendas Belles Lunettes en términos de coherencia. Si entras en una tienda en Marsella te darás cuenta que tiene otro concepto y que te transmite otra cosa que una tienda que está ubicada en París.

Existen tiendas que han sido diseñadas en los años 90 y que no han sido remodeladas para adaptarlas al nuevo concepto que se intenta imponer de ser una tienda chic, con lentes de marcas de lujo accesibles a todos.

No existe un concepto de tienda universal hecho que nos pone en desventaja con nuestros principales competidores que si han unificado sus conceptos de tienda y que saben explotar esta unidad con campañas publicitarias exitosas.

La empresa cuenta con más de 200 tiendas entre tiendas propias y franquicias, pero la empresa debería de cerrar todas aquellas tiendas

que no tienen coherencia con el posicionamiento actual en mi opinión las 2/3 partes de las tiendas y centrarse en aquellas tiendas que tienen gran potencial.

4. ¿Podría hablarme del nuevo concepto que se está aplicando en las tiendas?

Creo que es un concepto bueno, pero está totalmente deshumanizado se ha querido ser muy chic y lo que se ha logrado se la construcción de una tienda fría que no transmite mucho al cliente no se necesita llegar a esos extremos para poder llegar a ser percibidos por los clientes como una empresa que vende productos de Lujo piensa en Nespresso sus tiendas no son frías pero son lujosas y su personal sabe explicar muy bien los productos que se encuentran en las tiendas, ¡Terminas comprándolo todo!.

Belles Lunettes debe simplemente saber explicar el producto, saber teatralizarlo, presentarlo adecuadamente a los clientes. En el mundo de la óptica hay que saber dar una calurosa bienvenida a los clientes empezando por el concepto elegido para que se sientan a gusto en las tiendas.

Cuando se quiere subir un peldaño en el mercado buscando conquistar a los consumidores de productos de lujo cada detalle cuenta, la decoración, el ambiente, la presentación de los productos, en resumen un *merchandising coherente*.

La empresa ha querido cambiar radicalmente su posicionamiento y vender productos de *lujo* para ser innovadores no es necesario vender los productos más caros, además se tiene que pensar que al haber hecho esto toda la estrategia de fidelización CRM ha tenido que

cambiarse y muchos de los clientes que habíamos logrado fidelizar se han perdido. Esto se traduce en una pérdida de participación de mercado y de flujo de clientes en las tiendas.

Tenemos que ser innovadores, diferentes de la competencia, pero al mismo tiempo respetar el mismo código en todas las tiendas para poder crear la emoción que vamos a transmitir a los clientes y de esta manera poder jugar con el sentimiento de frustración que sienten los clientes y potenciales clientes cuando entrar a una de las tiendas de Belles Lunettes por el simple hecho de no tener en su poder uno de los productos que se tienen en vitrina, un producto por el que ellos estarían dispuestos a pagar el precio que nosotros hemos establecido.

Pero por ejemplo, ¿Cómo podremos pagar un precio razonable como clientes cuando vendemos la lunas de los lentes dos veces más caros que nuestro principal competidor? La alta dirección está al tanto de esto, sin embargo no muestra una voluntad de querer cambiar esta situación.

Los clientes ahora están mucho más informados que antes gracias a internet y saben que los precios de Belles Lunettes no son tan razonables como intentamos demostrar y esto también se traduce en una disminución del flujo de clientes en las tiendas.

El concepto de las tiendas debe saber transmitir el ADN de la empresa todas las tiendas deben de tener los mismos códigos.

5. ¿Cree usted. que los trabajadores de las tiendas se han adaptado al nuevo concepto?

Para completar un poco la idea de la pregunta anterior, debo decirte que la creación de una tienda no forma parte de la casualidad, sino de un proceso de planificación bien estructurado, cada tienda es un verdadero proyecto.

Existen muchos departamentos implicadas en la creación de una tienda: el departamento de marketing productos, el departamento de comunicación, el departamento comercial con sus directores se sector entre otras. Todas ellas deben trabajar en armonía. Sin embargo esta armonía no existe cada departamento trabaja en base a los objetivos que ella misma ha elaborado en base a los lineamientos financieros que la alta dirección puede haberle dado. Cada departamento lucha por alcanzar sus propios objetivos y trabaja para si mismo olvidándose de esta manera que todas las áreas de una misma empresa deben remar en la misma dirección pues todas deben lograr un objetivo común. ¿Pero que hacer cuando todas ellas no saben hacia dónde va la organización claramente?

Pero volvamos a tu pregunta, creo que la estructura organizacional de las tiendas está bien constituida sin embargo los vendedores no tienen la preparación suficiente para entender la complejidad de la venta de lentes, no se trata solo de vender una montura y un par de lunas sino de dar al cliente la solución que mejor se adapte a él. Los vendedores antes tenían una verdadera capacitación además de la experiencia previa que tenían ya sea porque habían trabajado en otras tiendas de óptica o porque tenían estudios de oculistas.

Un vendedor debe conocer todos los productos que existen en su tienda, saber sus características, saber venderlo siendo capaz de

responder a todas las preguntas de los clientes, y dar a los clientes de Belles Lunettes el producto que logrará satisfacer sus necesidades.

Los trabajadores se sienten un poco perdidos en este abanico de estrategias cambiantes y poco claras, al menos debemos utilizar la única arma que se tiene, *las operaciones de marketing* para enviar un mensaje claro a los consumidores.

Se debe lograr que el consumidor cuando se le haga un test top of mind el nombre de Belles Lunettes sea espontáneamente mencionado, cuando se hable de lujo en el mundo de la óptica.

6. ¿Cree usted que existe una brecha entre la aplicación de la estrategia de marketing de Belles Lunettes en las tiendas y la concepción de la estrategia por parte del departamento de marketing productos?

La respuesta es clara, si estoy convencido de ello, basta visitar las tiendas para darse cuenta que muchas veces cuando se ha planificado una operación marketing que está ligada a un objetivo simple y claro, por ejemplo: “Aumentar el flujo de clientes de entre 18-30 años en un 20%” las tiendas no llegan a captar la esencia de esta operación marketing.

Finalmente, los colaboradores las tiendas son las que están cara a cara con los clientes y con nuestros potenciales clientes, si no tenemos vendedores preparados, si nuestros equipos en las tiendas no conocen la estrategia, si el producto que queremos vender más durante una operación marketing no se convierte en la estrella de la tienda, si el producto no es bien explicado, sin todos estos elementos no lograremos el éxito de la operación, y no lograremos los objetivos que el departamento de marketing se ha planificado. La comprensión

de la estrategia cambiará la manera en que los vendedores presentarán sus productos a los clientes y futuros clientes y eso cambia absolutamente todo.

Creo que existe una cierta falta de madurez en el actual departamento de marketing, que el lugar de caminar de la mano con el departamento de comunicación por ejemplo para lograr un posicionamiento claro solo se preocupa por sus propios objetivos. Como resultado la comunicación de las operaciones marketing que nacen en el departamento de marketing productos llegan a las tiendas con un mensaje totalmente diferente que termina alejándose aún más de original cuando las tiendas intentan poner en práctica dicha operación.

Si la empresa no logra establecer una estrategia a largo plazo y de unificar la percepción de dicha estrategia en cada trabajador Belles Lunettes terminará simplemente por desaparecer del mercado.